



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY  
NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION OF THE COMPANY AND PROPOSALS TO ITS  
IMPROVEMENT

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Kristýna Tříletá**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.**

**BRNO 2018**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Kristýna Tříletá**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem je hodnocení finanční situace společnosti Jemnická Stavba, a.s. a formulace návrhů a doporučení vedoucích k řešení problémových oblastí a rozvoji společnosti.

### Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

KISLINGEROVÁ, E. a J. HNILICA. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5.

RUCKOVÁ, P. a M. ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-2-7-4047-8.

SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. Strategická analýza. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SYNEK, M., H. KOPKÁNE a M. KUBÁLKOVÁ. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-154-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **ABSTRAKT**

Předmětem této diplomové práce je zhodnocení finanční situace společnosti Jemnická Stavba, a. s. a následné návrhy na zlepšení problémových oblastí. Vyhotovená finanční analýza zobrazuje vývoj společnosti v letech 2012 – 2016. Teoretická část pojednává o konkrétních ukazatelích a pojmech, které jsou následně užity v praktické části této práce. Praktická část obsahuje zhodnocení vnitřního a vnějšího stavu prostředí společnosti Jemnická Stavba, a. s. a následný návrh řešení. Cílem mé diplomové práce je zpracování kvalitní finanční analýzy zobrazující reálný stav společnosti a navržení vhodných opatření pro zlepšení stávajícího stavu.

## **ABSTRACT**

The aim of this thesis is to evaluate the financial situation of Jemnická Stavba, a. s. and subsequent proposals for the improvement of problem areas. The elaborated financial analysis shows the development of the company in 2012-2016. The theoretical part deals with specific indicators and concepts, which are subsequently used in the practical part of this thesis. The practical part contains an evaluation of the internal and external state of the company Jemnická Stavba, a. s. and the subsequent design of the solution. The aim of my diploma thesis is to elaborate high quality financial analyses showing the reality of the company and to propose appropriate measures for the improvement of the current state.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Strategická analýza, finanční analýza, analýza absolutních ukazatelů, analýza rozdílových ukazatelů, analýza poměrových ukazatelů, analýza soustav ukazatelů, hodnocení finanční situace, návrhy na zlepšení.

## **KEYWORDS**

Strategic analysis, financial analysis, analysis of absolute indicators, analysis of differential indicators, analysis of ratio indicators, analysis of systems of indicators, evaluation of financial situation, proposals for improvement.

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

TŘÍLETÁ, K. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 105 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D..

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2018

.....

Bc. Kristýna Tříletá

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé diplomové práce prof. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. za odbornou pomoc a hodnotné rady. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti Jemnická Stavba, a. s. za vstřícný přístup, cenné informace a poskytnutí nezbytných materiálů. Zvláštní poděkování patří mé rodině, která mě podporovala po celou dobu studia.

# **OBSAH**

ÚVOD .....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	12
1.1 Strategická analýza.....	12
1.1.1 SLEPT analýza .....	13
1.1.2 Porterův model pěti sil.....	15
1.1.3 Model „7S“ firmy McKinsey.....	18
1.1.4 SWOT analýza.....	19
1.2 Finanční analýza.....	20
1.2.1 Analýza absolutních ukazatelů .....	22
1.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů.....	23
1.2.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	25
1.2.4 Analýza soustav ukazatelů.....	31
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	32
2.1 Charakteristika společnosti .....	32
2.1.1 Historie společnosti.....	33
2.1.2 Předmět podnikání .....	34
2.1.3 Organizační členění středisek .....	35
2.1.4 Personální zázemí .....	37
2.1.5 Financování společnosti.....	37
2.2 Strategická analýza.....	38
2.2.1 SLEPT analýza .....	38
2.2.2 Porterův model pěti sil.....	44
2.2.3 Analýza „7S“ .....	46



2.2.4	SWOT analýza .....	48
2.3	Finanční analýza.....	50
2.3.1	Analýza absolutních ukazatelů .....	50
2.3.2	Analýza rozdílových ukazatelů.....	56
2.3.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	58
2.3.4	Analýza soustav ukazatelů.....	65
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	66
3.1	Návrhy na základě strategické analýzy .....	66
3.1.1	Návrh nové organizační struktury.....	66
3.1.2	Motivační program vyplacení prémie pro manažery zakázek a vedoucí středisek .....	80
3.1.3	Propagace společnosti.....	81
3.2	Návrhy na základě finanční analýzy .....	82
3.2.1	Výsledek hospodaření.....	82
3.2.2	Řízení pohledávek.....	84
	ZÁVĚR .....	88
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	91
	SEZNAM TABULEK .....	92
	SEZNAM GRAFŮ .....	93
	SEZNAM VZORCŮ.....	94
	SEZNAM PŘÍLOH.....	95

## ÚVOD

Jako téma své diplomové práce jsem zvolila hodnocení finanční situace společnosti Jemnická Stavba, a. s. a návrhy na zlepšení problémových oblastí. Společnost Jemnická Stavba, a. s. je mi velmi blízká, absolvovala jsem zde veškeré školní praxe, letní brigády a v případě potřeby poskytla pomocnou ruku. Samotná společnost, a především pak její pracovníci mi naopak byli oporou v průběhu celého studia na vysoké škole, při plnění zadaných semestrálních projektů a případových studií.

K efektivnímu řízení a udržení finančního zdraví společnosti je nutné sledovat finanční situaci, a to pomocí vyhotovování finanční analýzy, jejímž prostřednictvím lze zjistit, zda společnost naplňuje své cíle a dosahuje zisku. Finanční analýza vychází z výkazů zisků a ztráty a rozvahy let minulých. Aby bylo možné získat reálný náhled na chod společnosti, a tím vyvozovat patřičná opatření musí být veškeré podklady zpracovávány tak aby odrážely skutečný stav. Finanční analýza přispívá k zjištění finančního zdraví a upozorňuje na případné nedostatky, které působí či v budoucnu mohly způsobit problémy v chodu dané společnosti. Výsledky finanční analýzy tak dávají možnost ohlédnout se za minulostí a stavět nové finanční a strategické plány do budoucnosti k přispění co nejplynulejšího a nejefektivnějšího chodu společnosti.

Tato diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních celků – teoretické a praktické části. Teoretická část, podložená odbornou literaturou, poslouží při sestavování a výpočtu analytické části týkající se prosperity společnosti. Obsahem této části je charakteristika základních pojmů finanční analýzy, metod a finančních ukazatelů. Citace, které uvádím převážně v teoretické části práce, dodržují standardy citační normy ISO 690.

Praktická část mé diplomové práce se stává z analýzy aktuálního stavu a návrhu vlastního řešení stanoveného cíle. V první řadě představím společnosti Jemnická Stavba, a. s. – základní údaje, organizační struktura, historie, současnost, předmět podnikání a personální zázemí. Dále vyhotovím strategickou a finanční analýzu dle finančních výkazů let 2012 – 2016. V poslední části mé práce se zaměřím na analýzu slabých míst a na základě zjištěných informací navrhu opatření, která by měla vést ke zlepšení finanční situace společnosti.

## CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem této diplomové práce je zhodnocení finanční situace společnosti **Jemnická Stavba, a. s.**, která na českém trhu působí v oboru pozemního stavitelství, tepelné energetiky a prodeje stavebních hmot. Dále na základě zhotovené strategické a finanční analýzy formulace návrhů a doporučení vedoucích k řešení problémových oblastí a rozvoji společnosti.

Hlavního cíle bude dosaženo pomocí splnění dílčích cílů:

- nastudování odborné literatury týkající se strategické a finanční analýzy → shrnutí v teoretické části práce;
- seznámení s danou společností → sběr dat a informací;
- sestavení strategické analýzy → vnitřní a vnější prostředí společnosti;
- aplikace vybraných metod finanční analýzy;
- vyhodnocení získaných výsledků a určení problémových oblastí;
- formulace návrhů a doporučení k řešení problémových oblastí.

Pro účel finanční analýzy budou využity účetní výkazy z let 2012 – 2016. Data z těchto výkazů budou zpracována pomocí vybraných metod strategické a finanční analýzy. V hlavní, návrhové části následně na základě vyhotovených analýz sestavím vlastní plán řešení problémových oblastí.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

## 1.1 Strategická analýza

Základem pro formulování strategie společnosti vedoucí k dosažení konkurenční výhody je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Proces formulace strategií vyžaduje systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontaci se zdroji a schopnostmi podniku.

Mezi nejdůležitější úkoly strategie je připravit podnik na všechny situace, které mohou s velkou pravděpodobností v budoucnu nastat. Ke splnění tohoto cíle je nutná strategická předvídatelnost, která bude založená na tvořivém přístupu strategického myšlení. [1]

Strategická analýza zahrnuje analýzu makrookolí, mikrookolí a interní analýzu firmy. K analýze makrookolí lze využít SLEPT analýzu, k analýze mikrookolí Porterův model pěti sil a k interní analýze silných a slabých stránek firmy můžeme použít například benchmarking. Mezi metody, které v sobě zahrnují jak interní, tak externí analýzu patří například SWOT analýza. [2]

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a hodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že mohou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategii podniku. Podstatnou částí strategické analýzy je posouzení vhodnosti současné strategie či rozhodnutí o volbě strategie nové. Vychází přitom z odhadu budoucích trendů a jevů, jež mohou v průběhu strategického období nastat. Z tohoto důvodu je nutné co nej kvalifikovaněji analyzovat existující trendy, získávat informace umožňující odhalit základy budoucího vývoje, oddělit krátkodobé jevy od jevů dlouhodobé povahy. S využitím všech těchto poznatků lze určit faktory, které strategii podniku ovlivňují, a kvantifikovat jejich očekávaný vývoj a vliv na podnik. [1]

### **1.1.1 SLEPT analýza**

SLEPT analýza je orientovaná externí marketingové prostředí, konkrétně se zaměřuje na společenské, právní, ekonomické, politické a technologické faktory. Slouží k odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí firmy. Tuto analýzu lze využít pro strategickou analýzu zaměřenou na strategii vyšších úrovní, korporátní nebo business strategie nebo pro strategii marketingu.

V analýze by měly být zařazeny vývojové trendy a jevy v jejich případě lze odvodit, zda z hlediska dalšího vývoje marketingu představují buď hrozbu, nebo příležitost, to je ty, které by měly být při formulaci strategie v případě hrozeb řešeny, v případě příležitostí využity.

#### **a) Politické a legislativní faktory**

Management společnosti je v mnoha ohledech svázán a do značné míry limitován mnoha zákony a předpisy (vyhlášek a nařízení vlády). Tyto faktory se řídí všeobecnými právními předpisy týkající se účetnictví, daní, pracovněprávních vztahů, ochrany životního prostředí, ochrany vod, ochrany ovzduší, odpadového hospodářství a chemických látek. Pokud je firma exportér či importér, pak se množství právních norem, které je třeba respektovat, ještě násobí.

Analýza dodržování platných zákonů by měla být jednou z podstatných analýz interního prostředí společnosti. I neúmyslné porušování zákonů by mohlo mít pro společnost a její strategické řízení fatální výsledky.

#### **b) Ekonomické faktory**

Situaci společnosti ovlivňuje současný i budoucí vývoj a stav ekonomiky. Jedná se o tyto faktory:

- stádium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky – zda je ekonomika ve stádiu deprese, recese, oživení nebo konjunktury;
- politickou situaci a její vliv na ekonomiku;
- hospodářskou politiku vlády;
- monetární politiku státu;
- fiskální politiku;

- stav platební bilance státu deficit zahraničního obchodu, míru zadluženosti;
- míru inflace;
- situaci na kapitálovém trhu.

#### **c) Sociální a demografické faktory**

U těchto faktorů a jejich vlivu na marketing je vhodné hodnotit zejména tyto oblasti:

- Společensko-politický systém a klima ve společnosti ve vztahu k marketingu.
- Hodnotové stupnice a postoje lidí zejména ve vztahu k oblasti našeho podnikání, produktu, potencionálním substitutům atp.
- Životní styl a jeho změny, především v cílové skupině.
- Životní úroveň a její změny, zejména v cílové skupině.
- Demografické faktory, pokud jsou z hlediska marketingu relevantní, např. náboženská a jiná struktura cílové skupiny atp.
- Kvalifikační strukturu populace a její vliv na marketing.
- Další faktory, pokud jsou z hlediska marketingu relevantní, např. náboženská a jiná struktura cílové skupiny atp.

#### **d) Technologické faktory**

Technologické faktory se zabývají otázkami infrastruktury (doprava – včetně potrubní, suroviny, elektrická energie, telekomunikace), stavem rozvoje a zaměření průmyslu a odborně řečeno kvartérní sférou neboli stavem zejména aplikované vědy a výzkumu, podpory vědy a potažmo vysokého školství apod. [3]

### **1.1.2 Porterův model pěti sil**

Porterův model pěti sil patří k základním a zároveň nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Model se snaží odvodit sílu konkurence v analyzovaném odvětví a tím pádem také ziskovost daného sektoru trhu. K dosažení tohoto cíle rozebírá pět klíčových vlivů, které konkurenceschopnost firmy přímo či nepřímo ovlivňují.

#### **a) Stávající konkurence**

Podnik má konkurenční výhodu, pokud je schopen dodávat relativně stejně kvalitní výrobek či službu jako konkurence s nižšími náklady nebo kvalita jeho výrobků (resp. služeb) přesahuje kvalitu produktů konkurence. Kvalitou je zde rozuměna jakákoliv přidaná hodnota, může jít třeba i o rychlejší dopravu.

Firmy ve snaze získat co nejvyšší podíl na trhu používají mnoho nástrojů, zde jsou uvedeny jedny z nejčastěji používaných:

- technologické inovace;
- cenové závody;
- reklamní bitvy;
- poskytování lepších zákaznických služeb
- nové výrobky.

Intenzita této síly je ovlivňována následujícími faktory:

- množství firem na trhu;
- dynamika růstu trhu;
- fixní a skladovací náklady;
- náklady spojené se vstupem firmy na trh.

#### **b) Hrozba vstupu nových konkurentů**

Při analýze firemního konkurenčního prostředí musíme brát v potaz kromě současné konkurence také potenciální konkurenci z řad podniků působících v jiných odvětvích či firmy zcela nové. Obzvláště odvětví, která se vyznačují velkou ziskovostí,

lákají mnoho nových firem. Teoreticky může na trh kdykoliv přibýt nová firma. Reálně však existuje mnoho bariér, které brání vstoupit novým hráčům na trh.

#### **c) Hrozba vstupu substitučních produktů**

Substitučními produkty jsou v Porterově modelu myšleny produkty z jiného průmyslového odvětví, které mohou dané produkty nahradit. Tedy pro jistou skupinu odběratelů mají stejnou funkci, jen jsou postaveny na jiné technologie. Hrozbou pro firmu je i jejich pouhá existence. Tyto výrobky se pak stávají konkurenčními a jejich cena má velký vliv i na analyzovanou firmu.

#### **d) Vyjednávací síla odběratelů**

Vlastní vliv odběratelů je ovlivněn mnoha aspekty. Důležité je si uvědomit heterogenitu na trhu výrobků a služeb (tedy odběratelů). Jednotliví odběratelé se od sebe liší svou velikostí, svými potřebami, požadovanou kvalitou výrobků (resp. služeb) a potenciálem růstu. Zvláště relativní velikost odběratele vzhledem k ostatním firmám ve stejném segmentu má na zkoumanou firmu velký vliv.

O velké vyjednávací síle odběratelů mluvíme v následujících případech:

- velmi malý počet odběratelů;
- malé množství odběratelů kupuje většinu výstupu;
- síla jednoho odběratele je tak velká, že dokáže koupit producenta, případně konkurenční odběratele;
- odběratelé mají nízký zisk – při zvýšení ceny produktu hrozí odběratelé odchodem;
- malá spojitost mezi výrobkem (službou) producenta a kvalitou konečného výrobku (služby);
- výrobek je standardizovaný – není problém přejít k jinému dodavateli.

Odběratelé mají malou vyjednávací sílu, pokud:

- producenti se sjednocují – taková integrace může dojít až k převzetí některých odběratelů;
- existují velké náklady odběratelů na změnu dodavatele;



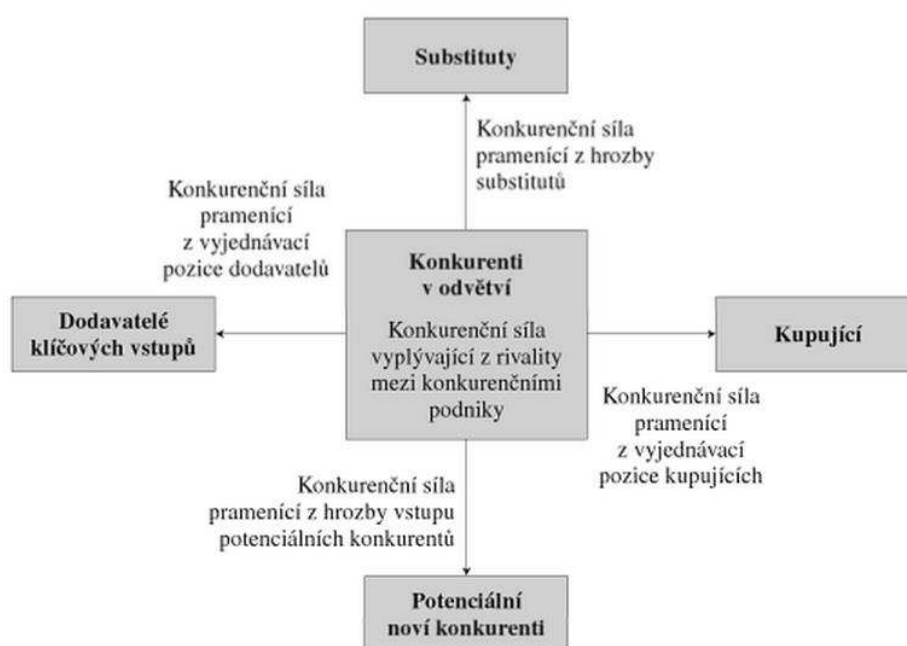
- odběratelé jsou příliš fragmentováni – jednotliví odběratelé odebírají pouze velmi malou část produkce;
- jeden výrobce má na trhu velmi velký podíl.

#### e) Vyjednávací síla dodavatelů

Každé průmyslové odvětví vyžaduje k produkci zdroje – pracovní sílu, materiály, již hotové komponenty a jiné zásoby. Tím se vytvářejí vztahy mezi dodavateli a odběrateli – zásobovací řetězcem. Sílu dodavatelů v těchto vztazích ovlivňuje mnoho faktorů.

Dodavatelé jsou silní, pokud nastane alespoň jedna z následujících podmínek:

- odběratelé jsou pouze podružnými zákazníky dodavatelů;
- na trhu existuje pouze malé množství dodavatelů;
- hrozí jejich integrace ve větší celky;
- odběratelé by museli bez produktů dodavatelů zastavit produkci. [4]



Obrázek 1: Porterův model pěti sil [5]

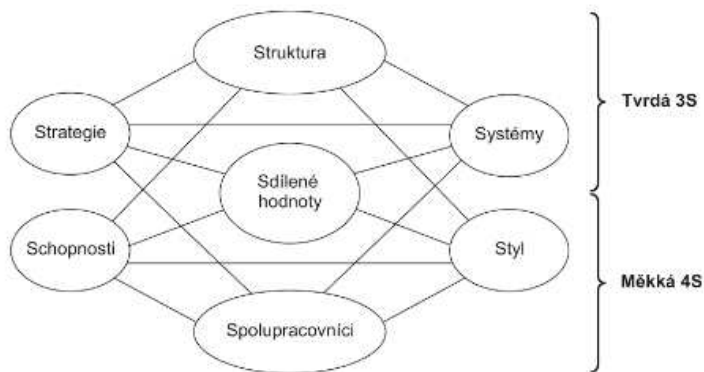
### 1.1.3 Model „7S“ firmy McKinsey

Model „7S“ vytvořili pracovníci konzultační firmy McKinsey v sedmdesátých letech, aby pomohli manažerům porozumět složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami. Model „7S“ vyžaduje, aby při snaze provést efektivní změny byly brány v úvahu všechny faktory najednou. Model je nazýván dle toho, že je v něm zahrnuto sedm níže uvedených faktorů, jejichž názvy začínají v anglickém jazyce písmenem S.

#### Faktory modelu „7S“:

- Strategie (Strategy),
- Struktura (Structure),
- Systémy (Systems),
- Styl práce vedení (Style),
- Spolupracovníci – personál (Staff),
- Schopnosti (Skills),
- Sdílené hodnoty (Shared values).

Aby bylo jisté, že implementovaná strategie bude úspěšná, musí vedení firmy brát v úvahu všech 7 zmíněných faktorů. Tyto faktory jsou vzájemně provázány, a pokud vedení nebude jen u jednoho z nich dávat pozor, pak může způsobit zhroucení ostatních faktorů. Význam nebo důležitost každého z nich bude odlišná s časem a někdy není možné říci, jak se změní. Proto se v modelu „7S“ jedná o to, aby vedení mohlo zkoumat všechny působící faktory. [6]



Obrázek 2: Model "7S" firmy McKinsey [6]

### 1.1.4 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj pro stanovení strategické situace s ohledem na vnitřní a vnější firemní podmínky. Cílem SWOT analýzy je identifikace současné strategie společnosti a její specifická silná a slabá místa. Společnost by měla omezit své slabé stránky, podporovat silné stránky, využívat příležitostí okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám.

Pro vyhotovení SWOT analýzy sepisujeme silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby do čtyř kvadrantů a do každého z nich umísťujeme jeden z uvedených pojmů.

SWOT analýza:

- **S** – strengths (silné stránky);
- **W** – weaknesses (slabé stránky);
- **O** – opportunities (příležitosti);
- **T** – threats (hrozby). [7]

**Tabulka 1: SWOT analýza [8]**

<b>Silné stránky</b> Skutečnosti, které přinášejí výhody zákazníkům a firmě.	<b>Slabé stránky</b> Věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní vedou lépe.
<b>Příležitosti</b> Příležitosti mohou zvýšit poptávku nebo uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch.	<b>Hrozby</b> Skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku, nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.

Silné a slabé stránky se týkají vnitřní situace společnosti. Předmět vyhodnocování jsou především zdroje společnosti a jejich využití, plnění cílů společnosti. Příležitosti a hrozby vyplívají z vnějšího prostředí, které obvykle obklopuje danou společnost a působí na ni prostřednictvím daných faktorů. [7]

## 1.2 Finanční analýza

Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace společnosti. Poskytuje nám informace o tom, zda je společnost dostatečně zisková, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda je schopna efektivně využívat svých aktiv, zda je schopna včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností.

Průběžná analýza finanční situace společnosti umožňuje manažerům správně rozhodovat při získávání finančních zdrojů, při stanovování optimální finanční struktury. Při poskytování peněžních úvěrů, při alokaci peněžních prostředků, při rozdělování zisku atp. Znalost finanční situace společnosti je nezbytná jak ve vztahu k minulosti tak k ve vztahu k budoucímu vývoji společnosti.

Finanční analýza je nedílnou součástí finančního řízení, jelikož nám podává zpětné informace o tom, čeho společnost v jednotlivých oblastech dosáhla a jaké předpoklady se jí podařilo splnit. Výsledky finanční analýzy mohou poskytnout cenné informace pro budoucí vývoj společnosti. Výsledky finanční analýzy slouží pro vlastní potřebu společnosti a pro uživatele, kteří sice nejsou součástí podniku, ale jsou s ním spjati hospodářsky nebo finančně. [9]

V zemích s rozvinutou tržní ekonomikou má analýza dlouhodobou tradici a je důležitým prvkem podnikového řízení. Finanční výsledky se stávají základním kritériem ekonomických rozhodnutí a podnikové finance tak získávají nové postavení. Jsou významné nejen pro strategické řízení společnosti v oblasti finančního managementu ale i při hodnocení a výběru partnerů v obchodní oblasti.

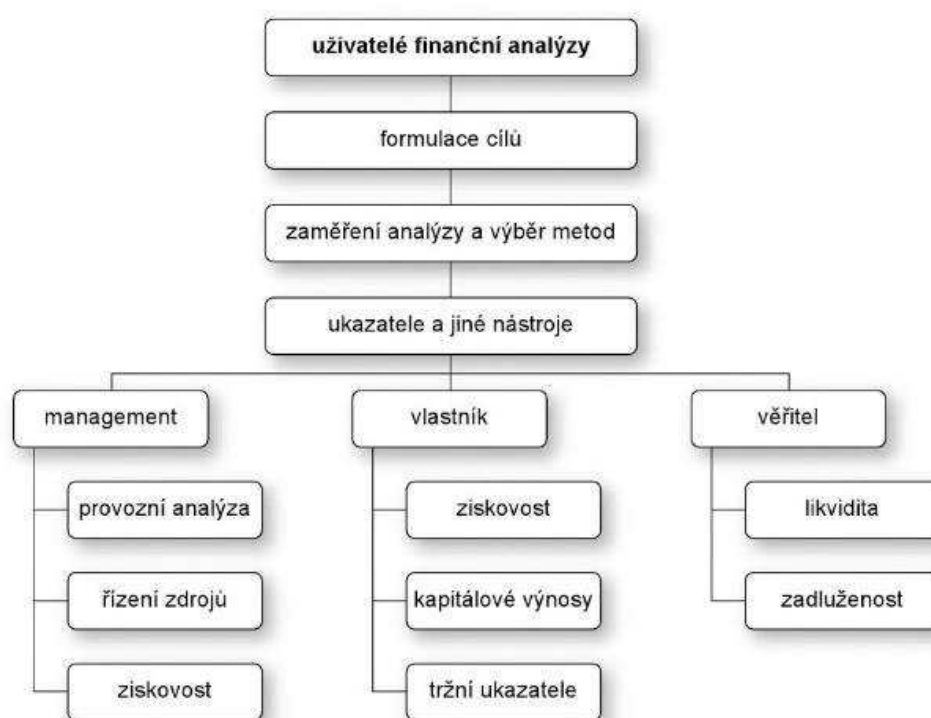
K základním cílům finančního řízení společnosti lze zařadit především dosahování finanční stability, kterou je možné hodnotit pomocí dvou základních kritérií:

- schopnost vytvářet zisk, zajišťovat přírůstek majetku a zhodnocovat vložený kapitál – toto kritérium je obecně považováno za nejdůležitější, neboť postihuje podstatu podnikání;
- zajištění platební schopnosti podniku – druhotný cíl, nicméně je potřeba si uvědomit, že bez platební schopnosti není možné pokračovat v podnikatelské činnosti společnosti.

Finanční analýza má svůj smysl z časového pohledu ve dvou rovinách. První rovinou je fakt, že se ohlížíme za minulostí, a tak máme šanci hodnotit, jak se firma

vyvíjela do současnosti. Druhou rovinou je fakt, že finanční analýza nám slouží jako základ pro finanční plánování ve všech časových rovinách. Finanční analýza nám umožňuje krátkodobé plánování spojené s běžným chodem společnosti, tak i plánování strategické související s dlouhodobým rozvojem společnosti.

**Finanční ukazatele** jsou základní nástroje finanční analýzy, vzhledem tomu že přinášejí odpovědi na různé otázky související s finančním zdravím společnosti. S využitím finančních ukazatelů souvisí i otázka, pro koho je finanční analýza určená – management, akcionáře, věřitele a další externí uživatele.



**Obrázek 3: Uživatelé finanční analýzy a její zaměření [10]**

Dle Obrázku 3 je patrné, všichni uživatelé by měli ještě před zpracováním jakékoliv analýzy formulovat svůj cíl, k němuž hodlají vypracovanou analýzou dospět. Na základě těchto cílů pak volíme takovou metodu, aby odpovídala jednak z hlediska časové náročnosti a jednak z hlediska finanční náročnosti. V tomto okamžiku se postup rozchází z hlediska cílové skupiny, pro kterou je finanční analýza určena. Management sleduje primárně platební schopnost podniku, strukturu zdrojů a finanční nezávislost

společnosti, ziskovost a likviditu. Vlastníci si finanční analýzou ověřují, zda vynaložené prostředky jsou náležitě zhodnocovány a řádně využívány. Z hlediska vlastníků je základním cílem maximalizace tržní hodnoty vlastního kapitálu společnosti, zajímá je vývoj tržních ukazatelů, ukazatelů ziskovosti a vztah peněžních toků k dlouhodobým závazkům. Z hlediska věřitelů lze na analýzu nahlížet dvojím způsobem. Z hlediska bank jako věřitelů je nejdůležitější sledování dlouhodobé likvidity a hodnocení ziskovosti v dlouhém časovém horizontu. Z hlediska krátkodobých věřitelů lze uvažovat o možnosti o reálnosti plnění uzavřených smluv, tedy platební schopnosti, strukturu oběžných aktiv a krátkodobých závazků. [10]

### 1.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů se stává z vertikálního a horizontálního rozboru finančních výkazů. Oba postupy nám zobrazují původní absolutní výdaje účetních výkazů v určitých relacích a souvislostech. Horizontální analýza zobrazuje vývoj zkoumané veličiny v čase, obvykle vztah k minulému účetnímu období. Vertikální analýza sleduje strukturu finančního výkazu, který je vztažen k určité smysluplné veličině. [11]

- **Horizontální analýza**

Horizontální je založena na analýze trendů. Sleduje vývoj položek finančních výkazů v čase, vyhodnocení se provádí pomocí vyčíslení absolutních a relativních změn položek „po řádcích“ výkazů. U této analýzy je nutné mít k dispozici delší časovou řadu údajů a vyloučit případné náhodné a mimořádné vlivy (např. následky živelných katastrof). [9]

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel běžného období} - \text{ukazatel minulého období}$$

$$\text{Procentní změna} = (\text{absolutní změna} \times 100) / \text{ukazatel minulého období}$$

**Vzorec 1: Výpočet horizontální analýzy [12]**

- **Vertikální analýza**

Vertikální analýza neboli procentní rozbor vyjadřuje jednotlivé položky účetních výkazů jako procentní podíl k jediné základně položené jako 100%. Příkladem je vyčíslení podílu jednotlivých položek majetku na celkových aktivech, podíl jednotlivých položek kapitálu na celkových pasivech. Opět je vhodné pracovat s delší časovou řadou. [9]

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i}$$

**Vzorec 2: Výpočet vertikální analýzy**

$P_i$  = hledaný vztah

$B_i$  = hodnota bilanční položky  $i$

$\sum B_i$  = suma hodnot položek v rámci určitého celku [11]

### 1.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Analýza rozdílových ukazatelů nám poskytuje informace o finanční situaci podniku se zaměřením na její likviditu.

Má-li být podnik dostatečně likvidní, musí mít potřebnou výši volného kapitálu, tzn. přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji.

K nejčastěji používaným rozdílovým ukazatelům patří:

- čistý pracovní kapitál;
- čisté pohotové prostředky;
- čistý peněžní majetek. [7]

#### a) Čistý pracovní kapitál manažerský

Čistý pracovní kapitál manažerský vyjadřuje podíl oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů. Tato tedy kategorie představuje oběžná aktiva očištěná o závazky podniku.

*Čistý pracovní kapitál manažerský = oběžná aktiva – krátkodobé cizí zdroje*

**Vzorec 3: Čistý pracovní kapitál manažerský**

#### **b) Čistý pracovní kapitál investorský**

Z pohledu investora je výsledná hodnota čistého pracovního kapitálu prakticky běžným dlouhodobým kapitálem. Investor má možnost řízení dlouhodobého financování, jeho zvyšování a snižování a právo nákupu stálých aktiv.

$$\text{Čistý pracovní kapitál investorský} = (\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje}) - \text{stálá aktiva}$$

#### **Vzorec 4: Čistý pracovní kapitál investorský**

#### **c) Čisté pohotové prostředky**

Čisté pohotové prostředky nám poskytují informace o okamžitě splatných krátkodobých závazcích. Vyjadřuje tak podíl mezi pohotovými finančními prostředky a okamžitě splatnými závazky.

$$\text{Čisté pohotové prostředky} = \text{pohotové finanční prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

#### **Vzorec 5: Čisté pohotové prostředky**

#### **d) Čistý peněžní majetek**

Čistý peněžní majetek představuje určitý kompromis, střední cestu mezi předchozími ukazateli. Vedle pohotových prostředků a jejich ekvivalentů zahrnuje do oběžných aktiv ještě krátkodobé pohledávky. Proto jej lze se nazývá peněžně pohledávkový finanční fond.

$$\text{Čistý peněžní majetek} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky}) - \text{krátkodobé závazky}$$

#### **Vzorec 6: Čistý peněžní majetek [8;9]**



### 1.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

- **Analýza rentability**

Patří mezi nejsledovanější ukazatele, vzhledem k tomu že informace o efektivnosti dosažené vloženým kapitálem. Nejobecnější tvar ukazatele rentability lze definovat jako výnos / vložený kapitál. [6]

Mezi nejznámější a nejpoužívanější ukazatele patří:

- a) Rentabilita celkových aktiv (ROA)**

Rentabilita celkových aktiv označuje produkční sílu a poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na způsob financování. Důležitým faktorem je efektivní využití majetkové báze.

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

#### Vzorec 7: Rentabilita celkových aktiv

- b) Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky. Tento ukazatel poskytuje investorům informaci o reprodukci kapitálu v závislosti na riziku odpovídajícímu dané investici.

$$ROE = \frac{EBIT}{\text{vlastní kapitál}}$$

#### Vzorec 8: Rentabilita vlastního kapitálu

- c) Rentabilita tržeb (ROS)**

Rentabilita tržeb poměřuje zisk podniku k jeho tržbám. Vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb.

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}}$$

#### Vzorec 9: Rentabilita tržeb [10]

- **Analýza zadluženosti**

Pojem zadluženost vyjadřuje, že podnik využívá k financování svých aktiv cizí zdroje. V reálné ekonomice prakticky není možné financovat veškerá svá aktiva z vlastního, nebo čistě z cizího kapitálu.

Použití výlučně vlastního kapitálu přináší snížení výnosnosti vloženého kapitálu, a naopak financování výhradně z cizích zdrojů je spojeno s problémy s jeho získáváním.  
[10]

**a) Celková zadluženost**

Celková zadluženost patří mezi základní ukazatele zadluženosti a vyjadřuje podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům. Doporučená hodnota je udávána mezi 30 – 60 %. Z praxe lze konstatovat, že čím větší je podíl vlastního kapitálu, tím bezpečnější jsou finanční rezervy proti ztrátám věřitelů.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

**Vzorec 10: Celková zadluženost**

**b) Koeficient samofinancování**

Koeficient samofinancování poskytuje informace o celkové míře financování celkových aktiv podniku z vlastních zdrojů. Tento ukazatel doplňuje ukazatel celkové zadluženosti, kdy v součtu tvoří 100 %.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

**Vzorec 11: Koeficient samofinancování**

### c) Úrokové krytí

Úrokové krytí posuzuje zadluženost z hlediska schopnosti podniku splácet své dluhy. Výsledné hodnoty vyjadřují, kolikrát placené úroky převyšuje vyprodukovaný zisk.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

### Vzorec 12: Úrokové krytí

### d) Doba splácení dluhů

Ukazatel doby splácení dluhů informuje o tom, kolik let potřebuje daný podnik pro splacení všech svých dluhů při stávající výkonnosti. Výsledné hodnoty, které poukazují na to, zda je podnik finančně zdravý, by se měly pohybovat v rozmezí do 4 let.

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{provozní cash flow}}$$

### Vzorec 13: Doba splácení dluhů [7]

- **Analýza likvidity**

Samotný pojem likvidita je používán ve vztahu k určité složce majetku, nebo ve vztahu k likviditě podniku. Likvidita majetku vyjadřuje schopnost dané složky majetku se rychle a bez velké ztráty hodnoty přeměnit na peněžní hotovost. Likvidita podniku naopak vyjadřuje schopnost hradit své platební závazky.

Likvidita je velmi důležitá z hlediska finanční rovnováhy podniku, vzhledem k tomu že pouze likvidní podnik je schopen dostát svým závazkům.

Z hlediska obratu ukazatelů se používají tyto 3 základní ukazatele:

**a) Okamžitá likvidita**

Okamžitá likvidita tzv. likvidita 1. stupně představuje nejužší vymezení likvidity, jelikož do ní vstupují nejlikvidnější položky rozvahy. Výsledná hodnota ukazatele by se měla nacházet v rozmezí 0,2 – 0,5, nedodržení těchto hodnot však nemusí znamenat finanční problémy podniku.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{okamžitě splatné závazky}}$$

**Vzorec 14: Okamžitá likvidita**

**b) Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita tzv. likvidita 2 stupně vyjadřuje poměr oběžných aktiv snížených o hodnotu zásob a krátkodobých závazků. Pro pohotovou likviditu platí, že poměr čitatele by měl být stejný jako poměr jmenovatele, tedy 1:1.

Doporučené hodnoty pohotové likvidity jsou 1,0 – 1,5 kdy vyšší hodnoty výsledných ukazatel značí příznivější stav pro věřitele, nikoli však pro akcionáře. Vysoký objem aktiv ve formě pohotových prostředků nenese žádný nebo jen malý úrok.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Vzorec 15: Pohotová likvidita**

**c) Běžná likvidita**

Běžná likvidita tzv. likvidita 3. stupně, poukazuje na to, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku. Jinak řečeno běžná likvidita vypovídá o tom, jak by podnik uspokojil své věřitele v případě, že by prodal všechna svá aktiva. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 1,5 – 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

**Vzorec 16: Běžná likvidita [10]**

- **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity vyjadřují schopnost podniku využívat investované prostředky a měří podíl jednotlivých položek kapitálu. Tyto ukazatele nejčastěji měří počet obrátek či dobu obratu aktiv a jednotlivých složek zdrojů. Rozbor těchto ukazatelů odpovídá na otázky, jak hospodaříme s aktivy a složky jednotlivých zdrojů a jaký má toto hospodaření dopad na výnosnost a likviditu.

**a) Obrat celkových aktiv**

Obrat celkových aktiv vyjadřuje poměr tržeb a celkového vloženého kapitálu. Tento ukazatel nám poskytuje informace, kolikrát se obrátí aktiva za daný časový interval. Doporučené hodnoty jsou 1,5 – 3,0.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

**Vzorec 17: Obrat celkových aktiv**

**b) Obrat zásob**

Obrat zásob vyjadřuje rychlost obratu zásob daného podniku neboli jak intenzivně podnik tyto zásoby využívá a kolikrát za dané časové období se je položka zásob prodána a opět naskladněna.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

**Vzorec 18: Obrat zásob**

**c) Obrat stálých aktiv**

Ukazatel obratu stálých aktiv nám poskytuje informace o to, jak efektivně využívá podnik svého dlouhodobého majetku. Vyjadřuje, kolikrát se dlouhodobý majetek obrátí za jeden rok. V případě že se výsledná hodnota pohybuje pod oborovým průměrem, měl by podnik zvýšit své výrobní kapacity a omezit investice.

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

#### **Vzorec 19: Obrat stálých aktiv**

##### **d) Doba obratu zásob**

Vyjadřuje poměr 365 dní v roce a obratovosti zásob. Tento ukazatel nám poskytuje informaci o tom, jak dlouho byla finanční aktiva vázána ve formě zásob. Obecně platí, že čím vyšší je obratovost zásob a nižší doba obratu zásob, tím lepší je situace podniku.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}}$$

#### **Vzorec 20: Doba obratu zásob**

##### **e) Doba obratu pohledávek**

Doba obratu pohledávek vyjadřuje, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek, tedy za dlouhou dobu jsou pohledávky splaceny. Doporučovanou hodnotou je samozřejmě stanovená doba splatnosti faktury. Je-li doba obratu pohledávek vyšší než doba splatnosti faktur, značí to nedodržování obchodně úvěrové politiky.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{denní tržby}}$$

#### **Vzorec 21: Doba obratu pohledávek**

##### **f) Doba obratu závazků**

Doba obratu závazků vyjadřuje, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Čím vyšší obrat zásob tím kratší je doba obratu zásob a lepší je výchozí situace podniku.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{denní tržby}}$$

#### **Vzorec 22: Doba obratu závazků [10]**

#### 1.2.4 Analýza soustav ukazatelů

- **Index IN05**

Index IN05 vychází z významných bankovních indikátorů, které byly přizpůsobeny a konturovány s ohledem na český trh. Index IN05 slouží jako souhrnný index hodnocení finančního zdraví podniku pomocí jediného čísla.

Výsledné hodnoty mohou s velkou pravděpodobností předpovědět budoucí vývoj daného podniku. Index IN05 se zaměřuje nejen na předpověď možného bankrotu podniku ale i na fakt, zda vytváří pro vlastníky hodnotu.

Rozmezí výsledných hodnot Indexu IN05:

**IN05 > 1,6** ... podnik vytváří hodnotu – jedná se o finančně zdravý podnik

**0,9 < IN05 < 1,6** ... podnik se nachází v tzv. „šedé zóně”

**IN05 < 0,9** ... podnik spěje k bankrotu

$$IN\ 05 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,97 * C + 0,21 * D + 0,09 * E$$

#### **Vzorec 23: Index IN05**

*A = celková aktiva / cizí zdroje*

*B = EBIT / nákladové úroky*

*C = EBIT / celková aktiva*

*D = výnosy celkem / celková aktiva*

*E = oběžná aktiva / krátkodobé cizí zdroje [22]*

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

### 2.1 Charakteristika společnosti



Obrázek 4: Jemnická Stavba, a. s. – logo společnosti [14]

<b>Obchodní název:</b>	<b>Jemnická Stavba, a. s.</b>
<b>Právní forma:</b>	akciová společnost
<b>Sídlo:</b>	U Černého mostu 773 675 31 Jemnice
<b>IČO:</b>	255 69 554
<b>DIČ:</b>	CZ255 69 554
<b>Datum zápisu:</b>	14. července 1999
<b>Základní kapitál:</b>	2 000 000,- Kč
<b>Předmět podnikání:</b>	provádění staveb jejich změn a odstraňování, izolatérství, vodoinstalatérství, topenářství, projektová činnost ve výstavbě, opravy silničních vozidel, silniční motorová doprava, zámečnictví, nástrojařství, klempířství a oprava karoserií, revize a zkoušky elektrických zařízení, výroba, obchod a služby, výroba tepelné energie a rozvod tepelné energie, montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny, montáž, opravy
<b>Počet zaměstnanců:</b>	60
<b>Internetová adresa:</b>	<a href="http://www.jemnicka-stavba.cz/">http://www.jemnicka-stavba.cz/</a>
<b>Statutární orgán:</b>	předseda představenstva: František Vlaha místopředseda představenstva: Jaroslav Tríletý člen představenstva: Ing. František Vlaha [13, 16]



### **2.1.1 Historie společnosti**

Společnost Jemnická Stavba, a.s. byla založena 2. srpna 1999 jako dceřiná firma společnosti ERDING, a. s., která odkoupila od družstva STAVBA Jemnice, v. d. ucelenou výrobní část slučující střediska HSV, PSV, betonárnu a dopravu. Tímto prodejem vznikl nový právní subjekt, který se stal nástupnickou organizací družstva STAVBA Jemnice, v. d. se všemi právy a povinnostmi vyplývajícími z kupní smlouvy. Výhodou nové společnosti je kompletní materiálové a technické zázemí potřebné pro komplexní realizaci zakázek stavební výroby.

V roce 2000 společnost v rámci své činnosti zahájila prodej stavebních hmot. Tento krok byl veden se záměrem přiblížit činnost společnosti více veřejnosti v regionu a upozornit na služby, které nabízí v rámci svých aktivit.

Jak se ukázalo, tento záměr byl naprosto správný, a proto se vedení společnosti v rámci svých cílů a jednotlivých projektů připravovaných na postupnou rekonstrukci celého areálu, rozhodlo vystavět nové prostory objektu Stavebnin, za účelem rozšíření kapacity prodejního materiálu a dále jako jednotný sklad pro všechna pracovní střediska společnosti Jemnické Stavby, a.s.

V této době středisko Stavebnin nabízí veškerý stavební materiál s možností dopravy (Multicar, Liaz) na místo požadované zákazníkem:

- střešní krytiny;
- sádrokarton;
- betonové výrobky;
- tepelné izolace;
- omítkové směsi;
- zdicí materiály;
- hutní materiál. [14, 16]

### 2.1.2 Předmět podnikání

Společnost Jemnická Stavba, a.s. se zaměřuje na dva hlavní směry činnosti:

A) příprava a realizace investic v oboru pozemního stavitelství a tepelné energetiky

B) obchodní činnost v oboru prodeje stavebních hmot

#### V uvedených oborech zajišťuje tyto činnosti:

- poradenská a konzultační činnost při navrhování, organizování a provozování tepelných energetických zařízení pro průmyslové a občanské stavby;
- záruční a pozáruční servis;
- dodávky rekonstrukcí a novostaveb formou na klíč;
- dodávky a montáže elektrických zařízení NN, VN, slaboproudu, měření a regulace;
- kompletní výstavby čistíren komunálních i průmyslových odpadních vod;
- komplexní zpracování studií a projektové dokumentace pro stavební objekty průmyslové, administrativní i občanské vybavenosti včetně jejich technického vybavení;
- financování staveb;
- dodávky a montáž tepelných zdrojů v občanské, bytové a průmyslové výstavbě
- dodávky a montáže fotovoltaických a bioplynových stanic.

#### Jemnická Stavba a.s. dále nabízí:

- **Realizační činnost** – společnost nabízí službu příprava a realizace staveb. Tuto činnost zajišťuje společnost z výhradně z vlastních kapacit z oboru stavební výroby a technologických montáží.
- **Nabídková činnost** – zpracování nabídek dle zadávacích podmínek zadavatele.
- **Finanční služby** – pro realizaci všech zakázek a činností využívá společnost vlastních disponibilních finančních prostředků. Podle aktuálních potřeb a podmínek jednotlivých zákazníků nabízí i služby související se zajištěním finančního krytí při realizaci jejich záměrů.
- **Projekční činnost** – v oboru projektových prací společnost zajišťuje zpracování objemových i koncepčních studií a rozvah, dokumentaci pro územní a stavební řízení včetně projednání i realizačních projektových dokumentací. [14, 16]

### 2.1.3 Organizační členění středisek

Organizační členění středisek, zajišťujících jednotlivé profese:

- středisko hlavní stavební činnost
  - pozemní stavitelství
  - inženýrské sítě
  - rodinné domky
- středisko elektro
  - dodávky a montáž elektrických zařízení nízkého napětí, vysokého napětí a slaboproudů
  - měření a regulace (MaR)
  - výroba rozvaděčů nn; výstavba sítí vn a trafostanic
  - kabelové soubory VN, NN
  - revize elektrického zařízení bez omezení napětí
  - projektová dokumentace
  - elektronické zabezpečovací systémy (EVS)
  - elektronické požární systémy (EPS)
  - kamerové systémy (CCTV)
  - počítačové sítě, telekomunikační technika, automatické dveřní systémy
- středisko klempíři, zámečníci
  - výroba a montáž klempířských prvků a konstrukcí
  - výroba a montáž stavebních zámečnických konstrukcí i atypických
  - výroba a montáž ocelových hal
- středisko voda, plyn, topení
  - vnitřní rozvody vody a kanalizace
  - výstavba vodovodů a kanalizačních sítí
  - montáž plynovodů, domovní plynovody, NTL a STL
  - plynovody a přípojky
  - průmyslové plynovody do 0,4 Mpa
  - výstavba kotlen, tepláren a rozvod ÚT v občanské a

- bytové výstavbě
  - projekty a revize
- betonárna
  - výroba a doprava betonových směsí
- doprava a mechanizace
  - doprava stavebních materiálů
  - zemní práce
  - práce autojeřábem (AD 20 na podvozku TATRA)
- prodej stavebních hmot: zdicí materiál, tepelné izolace, střešní krytiny, omítkové směsi, sádkokarton, betonové výrobky, hutní materiál [15, 16]

#### **2.1.4 Personální zázemí**

Společnost Jemnická Stavba a. s. disponuje zkušeným týmem technických a výrobních pracovníků, ve vlastnictví společnosti je celá řada oprávnění a certifikátů nutných pro poskytování kvalitních a odborných služeb široké laické i odborné veřejnosti.

Průměrný roční počet zaměstnanců společnosti činí 60 zaměstnanců. Tento počet je sezóně doplňován stálým okruhem pracovníků všech profesí dle konkrétních požadavků.

Společnost Jemnická Stavba, a. s. disponuje vlastními pozemky a objekty, v nichž jsou umístěny dílny, kanceláře, kryté a venkovní skladovací prostory. [15, 16]

#### **2.1.5 Financování společnosti**

Jemnická Stavba, a. s. je financována ze tří hlavních zdrojů:

**Vlastní zdroje** – v roce 2017 byl roční obrat 200 000 000,- Kč

**Kontokorentní účet** – schválený do výše 10 000 000,- Kč

Společnost Jemnická Stavba, a. s. na každou větší zakázku a zakázku z veřejné obchodní soutěže, kterou realizuje, sjednává individuální pojištění na škody způsobené vůči třetím osobám u společnosti Kooperativa, a. s. Souběžně s těmito individuálními pojišťovacími případy má sjednáno celoroční pojištění ve výši 100 mil. Kč. [15, 16]

## **2.2 Strategická analýza**

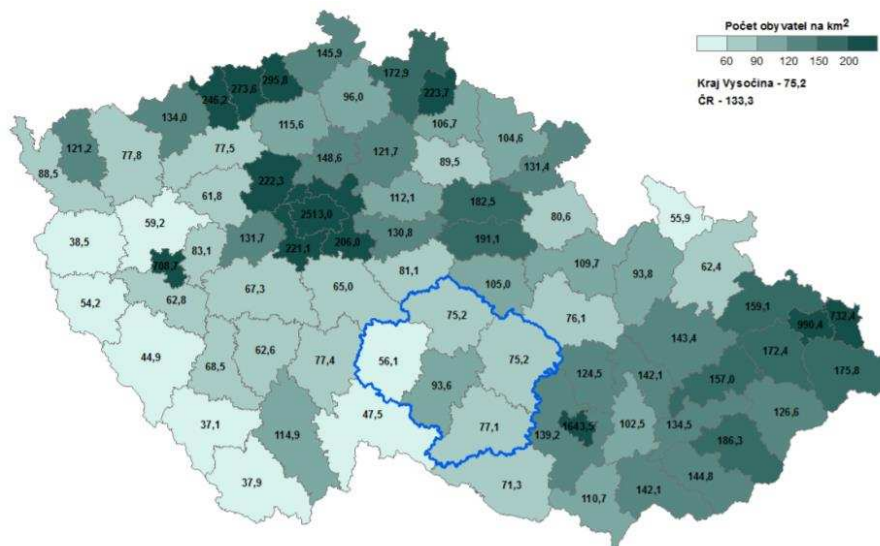
V této části diplomové práce se zaměřím na strategickou analýzu společnosti. V první řadě vyhotovím analýzu okolního prostředí společnosti pomocí SLEP analýzy, dále analýzu konkurenčního prostředí pomocí Porterova modelu pěti sil, a nakonec vyhodnotím kritické faktory společnosti pomocí analýzy 7S. Pro management společnosti jsou tyto informace velmi důležité, je podstatné znát okolí společnosti, prostředí a faktory které společnost ovlivňují. Díky tomu lze vytvořit soulad mezi strategií a okolím podniku a směřovat tak svou činnost, aby společnosti přinášela užitek a konkurenční výhodu.

### **2.2.1 SLEPT analýza**

- **Sociální a demografické faktory**

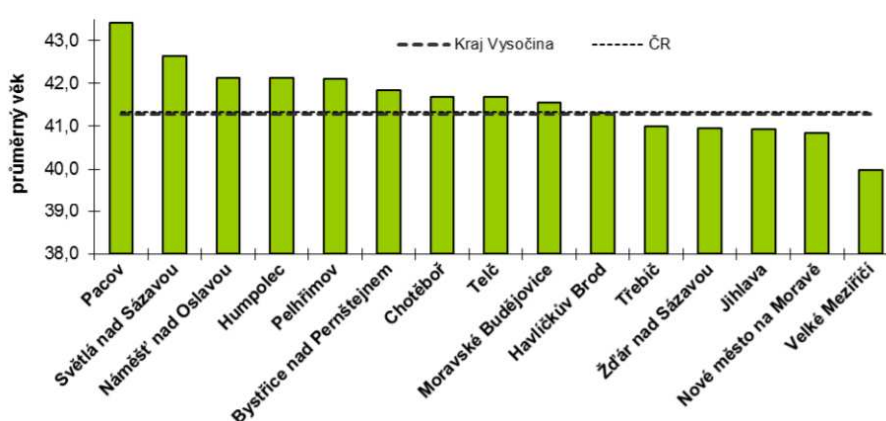
Mezi sociální a demografické faktory SLEPT analýzy patří životní styl a úroveň, kvalifikační struktura nebo postoje obyvatelstva. Vliv na poptávku po materiálu a službách má životní styl a kupní síla obyvatelstva.

Společnost Jemnická Stavba, a. s. spadá do kraje Vysočina, který se s 511 207 obyvateli (k 31. 12. 2017) řadí k méně lidnatým krajům České republiky a na obyvatelstvu ČR se podílí 4,9 %. Zatímco obyvatelstvo tvoří dvacetinu populace ČR, rozloha kraje zaujímá 1/12 území státu (8,6 %). Z toho plyne velmi nízká hustota zalidnění; na 1 km<sup>2</sup> připadá 75 obyvatel, což je po Jihočeském kraji druhá nejnižší hodnota mezi kraji ČR. Hustotu zalidnění v České republice a konkrétně v Kraji Vysočina vyobrazuje Obrázek 6.



**Obrázek 5: Hustota zalidnění v České republice [20]**

Kraj Vysočina měl v 80. letech ve srovnání s ČR poměrně příznivou věkovou strukturu obyvatelstva. Od devadesátých let však došlo k výraznému a rychlému zhoršování věkové struktury populace (proces stárnutí). V roce 1991 tvořily děti do 15 let 21,8 % obyvatel kraje (v ČR 20,6 %), na konci roku 2010 to bylo již jen 14,5 % (v ČR 14,4 %). Zatímco zpočátku byly projevy procesu stárnutí populace tlumeny vysokým podílem obyvatel v produktivním věku, se vstupem silných poválečných ročníků do poproduktivního věku začne v blízké budoucnosti docházet k jeho urychlování.



**Obrázek 6: Průměrný věk obyvatelstva ve správních obvodech Kraje Vysočina [20]**

Struktura obyvatelstva podle nejvyššího dosaženého stupně vzdělání je v Kraji Vysočina méně příznivá v porovnání s průměrem ČR. Dle výběrového šetření pracovních sil za rok 2012 činil na Vysočině podíl vysokoškoláků na obyvatelstvu starším 15 let 12,3 % (ČR 15,7 %). Nižší podíl obyvatel s vysokoškolským vzděláním vykázal Ústecký, Karlovarský, Liberecký a Pardubický kraj. Podíl osob, které dosáhly středoškolského vzdělání s maturitou, byl na Vysočině evidován o něco nižší, než činil průměr ČR (32,8 %; průměr ČR – 33,7 %), nejvyšší podíl osob s maturitou má Praha 39,6 %. Procento osob, které dosáhly pouze základního vzdělání, nebo neměly vzdělání žádné, byl na Vysočině také mírně pod republikovým průměrem (15,4 %; v ČR 15,6 %), nejnižší podíl bývá dlouhodobě vykazován v Praze (v roce 2012 9,1 % osob). V Kraji Vysočina byla nejvíce zastoupena skupina osob se středním vzděláním bez maturity (39,3 %; průměr ČR - 34,8 %), tedy především vyučených. Podíl osob se středním vzděláním bez maturity byl na Vysočině nejvyšší mezi všemi kraji ČR. [20]

- **Ekonomické faktory**

Hrubý domácí produkt (HDP) je peněžní vyjádření celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území a využívá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky. Z tohoto důvodu je patří vývoj HDP mezi nejvýznamnější ekonomické faktory. Hodnota HDP informuje o pozici dané ekonomiky.

Tabulka 2 zobrazuje vývoj HDP v České republice v letech 2011 – 2017. V porovnání s hodnotami se zeměmi s vyspělou ekonomikou, které se pohybují kolem 2,5 %, či se zeměmi světového průměru kdy se HDP pohybuje kolem 4,5 % lze konstatovat, že česká ekonomika nedosahovala příliš příznivých výsledků. Především pak v letech 2012 a 2013 kdy HDP dosahovalo záporné hodnoty. V roce 2012 došlo k oživení ekonomiky a v roce 2015 ekonomika České republiky dosáhla hodnot světového průměru, v roce 2016 však opět poklesl. Pro rok 2017 byl HDP očištěný o cenové vlivy a sezónnost v 1. čtvrtletí podle předběžného odhadu o 1,3 % vyšší než v předchozím čtvrtletí a v porovnání se stejným čtvrtletím loňského roku vzrostl o 2,9 %. K tomuto vývoji přispěla zejména zahraniční poptávka podpořená rostoucí spotřebou domácností. Podle předběžného odhadu rostla výkonnost většiny odvětví národního hospodářství, tj. nejen zpracovatelského průmyslu, ale také většiny odvětví služeb. [17]



**Tabulka 2: Vývoj HDP v České republice [17]**

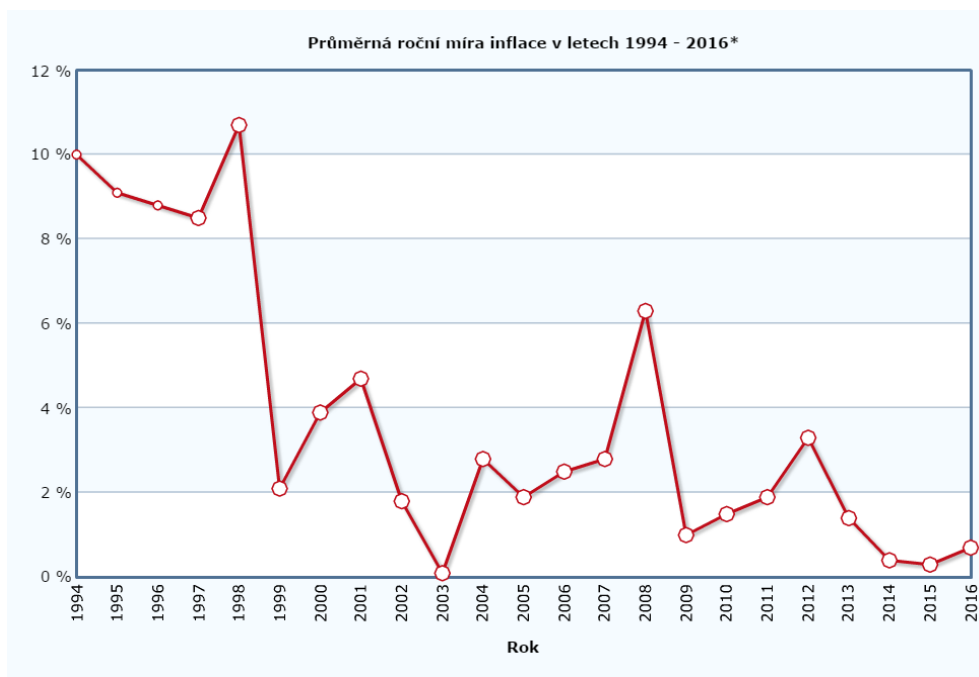
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Česká republika</b>	1,7 %	-1,2 %	-0,9 %	2,0 %	4,7 %	2,3 %	2,9 %

Tabulka 3 vyobrazuje vývoj české koruny vůči euru a vývoj české koruny vůči dolaru v letech 2011 – 2017. Od roku 2014 Česká národní banka (ČNB) bojuje proti české koruně a drží ji uměle na hranici poblíž 27 Kč/EUR. Jejím cílem je boj proti deflaci a návrat inflace k 2% výši. Navzdory snaze se inflace stále pohybuje hluboko pod očekávaným pásmem 1 až 3 % a pouze exportéři si libují ve slabé koruně, která jim zajišťuje snadnější vývoz. Tato situace je výhodná pro exportující podniky, vzhledem k tomu že v zahraničí tím pádem dochází ke zlevnění jejich výrobků. Oproti tomu se zdražují vstupy, které podniky nakupují v zahraničí. [18]

**Tabulka 3: Vývoj české koruny [18]**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Vývoj kurzu CZK/EUR</b>	24,58	24,14	25,97	27,53	27,28	27,03	27,02
<b>Vývoj kurzu CZK/USD</b>	17,68	19,58	19,56	20,75	24,60	24,43	25,02

Obrázek 4 vyobrazuje vývoj inflace České republiky v letech 1994 – 2016. Jak bylo zmíněno výše, inflace úzce souvisí s měnovou intervencí České národní banky. Česká národní banka se pomocí snižování úrokových sazeb snažila dosáhnout inflačních cílů. K dosahování těchto cílů však nedošlo ani po nastavení nulových úrokových sazeb. Z tohoto důvodu hrozila deflace a v důsledku této skutečnosti Česká národní banka přistoupila k intervenci.



**Obrázek 7: Vývoj inflace v České republice [19]**

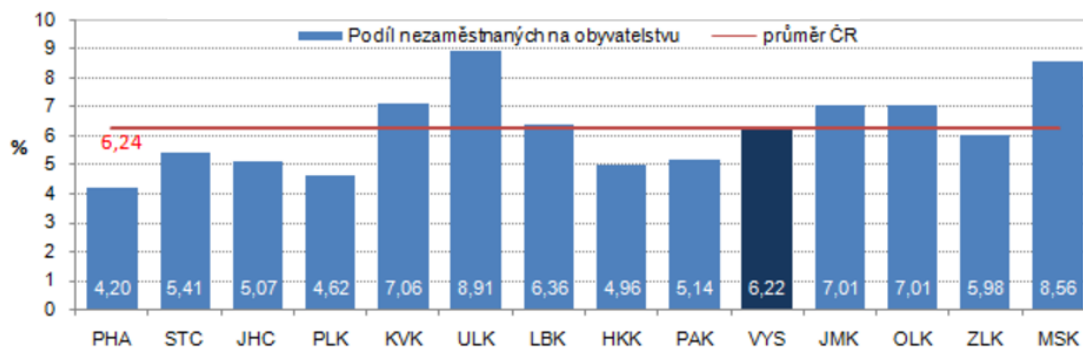
Míra zaměstnanosti 15 – 64letých očištěná od sezónních vlivů dosáhla v březnu letošního roku 73,3 % a oproti březnu 2016 se zvýšila o 1,6 procentního bodu. Míra zaměstnanosti mužů po sezónním očištění činila 80,8 %, míra zaměstnanosti žen 65,6 %. Míra zaměstnanosti osob ve věku 15 – 29 let očištěná od sezónních vlivů činila 48,5 %, ve věku 30 – 49 let 87,4 % a ve skupině osob 50 – 64letých 71,2 %.

Obecná míra nezaměstnanosti 15 – 64letých (podíl nezaměstnaných k ekonomicky aktivním, tj. součtu zaměstnaných a nezaměstnaných) očištěná od sezónních vlivů dosáhla v březnu letošního roku 3,4 % a meziletočně se snížila o 0,7 procentního bodu. Míra nezaměstnanosti mužů očištěná od sezónních vlivů dosáhla 2,5 %, míra nezaměstnanosti žen 4,5 %.

Míra ekonomické aktivity 15 – 64letých (podíl ekonomicky aktivních k populaci v této věkové skupině) očištěná od sezónních vlivů dosáhla 75,9 % a proti březnu 2016 se zvýšila o 1,1 procentního bodu. [21]

**Tabulka 4: Vývoj nezaměstnanosti v České republice [21]**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Česká republika</b>	6,7 %	6,8 %	7,7 %	7,7 %	6,6 %	5,5 %	4,4 %



**Obrázek 8: Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu podle krajů [21]**

- **Politické a legislativní faktory**

Mezi vnější vlivy působící na chod společnosti patří samozřejmě i politické faktory, jejichž stav může ovlivnit chod společnosti. Nestabilní politická situace v České republice tedy představuje nestabilní prostředí i pro samotnou společnost. Stav politické situace může ovlivnit nejen celkový vývoj ekonomiky, ale i samotnou výrobu a procesy s ní spojené.

Společnost Jemnická Stavba, a. s. se de legislativy musí řídit zvláštními certifikáty. Společnost je držitelem certifikátů řízení kvality dle mezinárodních standardů. Konkrétně je držitelem těchto certifikátů: ČSN EN ISO 9001:2009; ČSN EN ISO 14001:2005; OHSAS 18001:2008.

- **Technologické faktory**

Pro budoucí rozvoj společnosti Jemnická Stavba, a. s. je nutné sledovat technologické a technické změny na trhu, aby byla schopna co nejvyšší konkurenceschopnosti. Společnost tedy musí brát v potaz inovaci stavebních technologií a výrobních procesů, které mohou nejen zrychlit, ale i zkvalitnit poskytované služby. Z tohoto důvodu společnost sleduje nové trendy, pravidelně školí své pracovníky a v rámci finančních možností obměňuje zastaralé a stávající stroje za nové.

### 2.2.2 Porterův model pěti sil

- **Stávající konkurence**

Tabulka 12 zobrazuje stávající konkurenci společnosti Jemnická Stavba, a. s. Přímou v Jemnici sídlí dvě stavební společnosti Stasman a BaN STAV, s. r. o. Ovšem dle průzkumu nabídky těchto společností lze konstatovat, že nabídka jejich služeb není zdaleka tak rozsáhlá jako nabídka společností Jemnická Stavba, a. s. Lze tedy říci, že žádná ze společností nemůže společnost na blízkém trhu nijak výrazně ovlivnit. Konkurenci společnosti Jemnická Stavba, a. s. tvoří tedy především menší stavební společnosti a živnostníci.

**Tabulka 5: Přehled stávající konkurence** [Zdroj: Vlastní zpracování]

Název	Adresa	Zaměření
<b>STASMAN</b>	Budějovická 751, Jemnice	Stavební, zednické a obkladačské práce; novostavby, rodinné domy na klíč; zateplování objektů a fasád.
<b>BaN STAV, s.r.o.</b>	V Ráji 175, Jemnice	Zemní práce, výstavby inženýrských sítí a přípravy i realizace staveb. Výstavba drobných vodohospodářských staveb, jádrové vrtání, rekultivace skládek, zemní práce, servisní opravy aut a strojů, zámečnické, klempířské a kovoobráběcí práce.
<b>EuroDejv, s.r.o.</b>	Nové Syrovice 141	Celkové rekonstrukce a provádění staveb na klíč, fasády a jejich tepelná izolace, půdní vestavby a montáže sádkokartonu.
<b>INEX stavební firma</b>	Husova 890, Moravské Budějovice	Výstavby, opravy a rekonstrukce rodinných, bytových domů a průmyslových objektů.
<b>STABO MB s.r.o.</b>	Dopravní 1693, Moravské Budějovice	Realizace staveb, projekční činnosti i služby v dopravě či nákladní přepravě.

- **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Vzhledem k tomu, že se vstupem na stavební trh jsou spojeny velké počáteční náklady, nemusí se společnost Jemnická Stavba, a. s. vstupu nových konkurentů do daného odvětví obávat. S přihlédnutím k předcházejícímu bodu „stávající konkurence“ lze říci, že pro nové konkurenty není na stávajícím trhu v této oblasti již místo. Na trh vstupují pouze živnostníci, jimiž společnost Jemnická Stavba, a. s. obvykle doplňuje své pracovní kapacity v sezónním období.

- **Hrozba vstupu substitučních produktů**

Společnost Jemnická Stavba, a. s. má poměrně rozsáhlé portfolio služeb, které lze ve stavebním odvětví zákazníkům nabídnout. Hrozba vstupu substitučního produktu do odvětví by mohla nastat pouze v případě, kdyby se některá z konkurenčních firem rozhodla rozšířit svoji nabídku o výrobu rozvaděčů NN, výstavbu sítí VN a trafostanic, výrobu a montáž klempířských prvků a konstrukcí, výrobu a montáž stavebních zámečnických konstrukcí nebo o výrobu a montáž ocelových hal. V tomto případě by zákazník dostal možnost volby mezi několika dodavateli a tím pádem by hrálo roli jméno společnosti utvořené kvalitou díla, rychlostí zpracování objednávky a cenou díla.

- **Vyjednávací síla odběratelů**

Vzhledem k tomu, že společnost Jemnická Stavba, a. s. nepůsobí na trhu jako monopolní společnost, není jednoduché udržet si stálost zákazníka, a to především v oblasti stavebnictví. Hraje zde podstatnou roli doba vyhotovení zakázky, a především pak cena, která se může dle rozsáhlé nabídky a množství dodavatelů stavebního materiálu velmi lišit. Společnost Jemnická Stavba, a. s. se snaží nabídnout plnohodnotné služby a maximální servis tak aby byla schopna pokrýt všechny potřeby zákazníka a projektu samotného. V tomto servisu jsou zahrnuty veškeré služby od návrhu projektu po jeho vyhotovení. Společnost Jemnická Stavba, a. s. nabízí konzultační činnost, projekční činnost až po nákup a dodání materiálu a kompletní vyhotovení stavby.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Jak bylo zmíněno v předchozím bodě, na trhu prodeje stavebních hmot je velmi rozsáhlá nabídka stavebního materiálu a tím pádem i dodavatelů, kteří mohou tento

materiál dodávat. Společnost Jemnická Stavba, a. s. se v tomto bodě řadí do pozice odběratele a držitele finančních prostředků, jejichž vynaložení je výhradně na uvážení dané společnosti. Ovšem budování dobrých vztahů s dodavateli může být přínosem nejen pro společnost ale i dodavatele samotného vzhledem ke stálosti zákazníka. Při pravidelném a spolehlivém odběru lze dojednat konkrétní, pro obě strany výhodnější podmínky.

### **2.2.3 Analýza „7S“**

- **Strategie**

Hlavní strategií společnosti Jemnická Stavba, a.s. je poskytovat svým zákazníkům kvalitní produkty dle sjednaných podmínek. Společnost dbá na technologický i personální rozvoj ke zvyšování konkurenceschopnosti.

- **Struktura**

Ve společnosti je nastavena liniová organizační struktura. Společnost má výkonného ředitele, pod nějž spadají jednotlivá pracovní oddělení, která mají své příslušné vedoucí.

- **Systémy**

Vzhledem k tomu, že společnost Jemnická Stavba, a.s. nemá příliš rozsáhlé zázemí, disponuje pouze jednoduchým hardwarovým vybavením. Společnost má k dispozici několik počítačů, tiskovou místnost (cca 5 tiskáren) a další kancelářské periferie.

Veškeré počítače a tiskárny jsou propojeny pomocí kabelu, ke kterému je připojen i server, který sdružuje veškerá firemní data. Server disponuje systémem Windows Server 2012.

Všechny počítače mají nainstalován Microsoft Windows 8 – 10 a jsou vybaveny specializovanými programy dle potřeb a zaměření pracovníků daných pracovních středisek, např.: AutoCAD.

- **Styl práce vedení**

Ve společnosti převažuje demokratický styl řízení. Vedení i podřízení pracovníci se vzájemně respektují, tolerují a spolupracují. V odůvodněných případech se však nevylučuje direktivní styl řízení.

- **Spolupracovníci**

Společnost je rozdělena na několik pracovních skupin obvykle dle oborového zaměření, tyto skupiny však mezi sebou plynule a bezproblémově spolupracují. Společnost klade důraz na vzdělávání a rozvoj profesních znalostí a schopností svých zaměstnanců.

- **Schopnosti**

Společnost Jemnická Stavba, a.s. je schopna flexibilně reagovat na požadavky svých zákazníků – konzultace k novému projektu, změna stavebního plánu, prodej stavebního materiálu.

- **Sdílené hodnoty**

Kultura společnosti souvisí s její strategií, kdy je kladen velký důraz na kvalitu zakázek. Společnost Jemnická Stavba, a.s. klade velký důraz na profesionální a zodpovědný přístup zaměstnanců ke každé zakázce. Za důležité hodnoty společnosti je považována – odpovědnost, důvěra, kvalita a spolehlivost.

## 2.2.4 SWOT analýza

SWOT analýza se řadí mezi základní metody strategické analýzy a je velmi důležitým výchozím materiálem při hledání marketingových cílů. Poskytuje nám podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů. Pomocí SWOT analýzy tedy sestavím rozbor a hodnocení současného stavu organizace – vnitřní prostředí a současné situace okolí organizace – vnější prostředí s přihlédnutím k silným a slabým stránkám a hrozbám a příležitostem které mohou organizaci ohrozit případně podpořit.

**Tabulka 6: SWOT analýza** [Zdroj: Vlastní zpracování]

SWOT analýza		
Interní analýza	Silné stránky	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"><li>– dlouhodobé působení na trhu</li><li>– znalost příslušného odvětví</li><li>– vyškolení a kvalifikovaní zaměstnanci a prodejní personál</li><li>– kvalifikovaní a znalí manažeři na vedoucích pozicích</li><li>– široké portfolio služeb a výrobků</li><li>– vlastní zařízení a stroje</li><li>– záruka kvality výroby – kvalitní výrobky</li><li>– spokojenost zákazníků</li><li>– držitel certifikátů: ČSN EN ISO 9001:2009; ČSN EN ISO 14001:2005; OHSAS 18001:2008</li><li>– dobré jméno</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– finanční stabilita – řízení finančních zdrojů</li><li>– omezená činnost v zimním období</li><li>– užší pracovní tým</li><li>– nedostatečná znalost světových jazyků</li><li>– organizační struktura</li><li>– propagace</li></ul>
Externí analýza	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"><li>– moderní trendy v technologiích</li><li>– školení zaměstnanců</li><li>– získání nových oprávnění a certifikátů</li><li>– získání dotací</li><li>– obnovitelné zdroje – výstavba a instalace bioplynových stanic</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– zvýšení konkurenčního tlaku</li><li>– nepříznivá situace na trhu</li><li>– nepříznivé legislativní změny</li><li>– celkový útlum předmětu podnikání – pokles stavební činnosti – politické změny</li></ul>



- **Silné stránky**

Mezi silné stránky společnosti Jemnická Stavba, a. s. patří bezesporu dobré jméno a dlouhodobé působení na trhu. Společnost má vybudovanou stálou klientelu a díky dobrému jménu společnosti je i stálý přírůstek nových zákazníků. Zaměstnanci společnosti jsou odborně proškoleni v příslušném odvětví výkonu práce a jejich znalosti jsou stále doplňovány dle aktuálních trendů ve stavitelství. Společnost Jemnická Stavba, a. s. nabízí široké portfolio služeb a výrobků. K výkonu těchto služeb disponuje vlastním technickým zázemím a vybavením, které prochází pravidelnou servisní kontrolou či kompletní obměnou. Veškeré výrobky a materiál lze zakoupit v prodejně Stavebnin, která se nachází u hlavní komunikace v areálu společnosti.

- **Slabé stránky**

Z pohledu společnosti Jemnická Stavba, a. s. je lokalita bezesporu slabou i silnou stránkou. Společnost nemá tolik příležitostí proniknout na větší trh, což jí brání v růstu a tím pádem se zaměřuje spíše na menší a střední zakázky. Podstatnou slabou stránkou vzhledem k předmětu podnikání je omezení stavební činnosti v zimním období. Proto společnost disponuje pouze s omezeným počtem stálých zaměstnanců a v sezónní době doplňuje jednotlivá pracovní střediska dle potřeby externími pracovníky/živnostníky. Společnost se stále potýká s problémy řízení finančních prostředků a informačních toků mezi jednotlivými středisky. V tomto případě by byla na místě změna organizační struktury a jasné vytyčení kompetencí zaměstnanců.

- **Příležitosti**

Společnost Jemnická Stavba, a. s. aktuálně čerpá dotaci Evropské unie pro rozvoj lidských zdrojů. Jako příležitost vidím získání dalších dotací pro rozvoj společnosti a zaměstnanců společnosti ke zvýšení odbornosti a kvalifikaci a tím zvýšení konkurenceschopnosti. Další příležitostí je výstavba a instalace bioplynových stanic vzhledem k tomu že obnovitelné zdroje jsou aktuálním trendem.

- **Hrozby**

Mezi největší hrozby společnosti Jemnická Stavba, a. s. patří celkový pokles stavební činnosti či vstup významného konkurenta ve stavebním odvětví.

## 2.3 Finanční analýza

V této části diplomové práce se zaměřím na výpočet finanční analýzy společnosti. Díky této analýze bude možné zhodnotit finanční situaci let 2012 – 2016 a na základě toho vyvodit potřebná opatření.

### 2.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

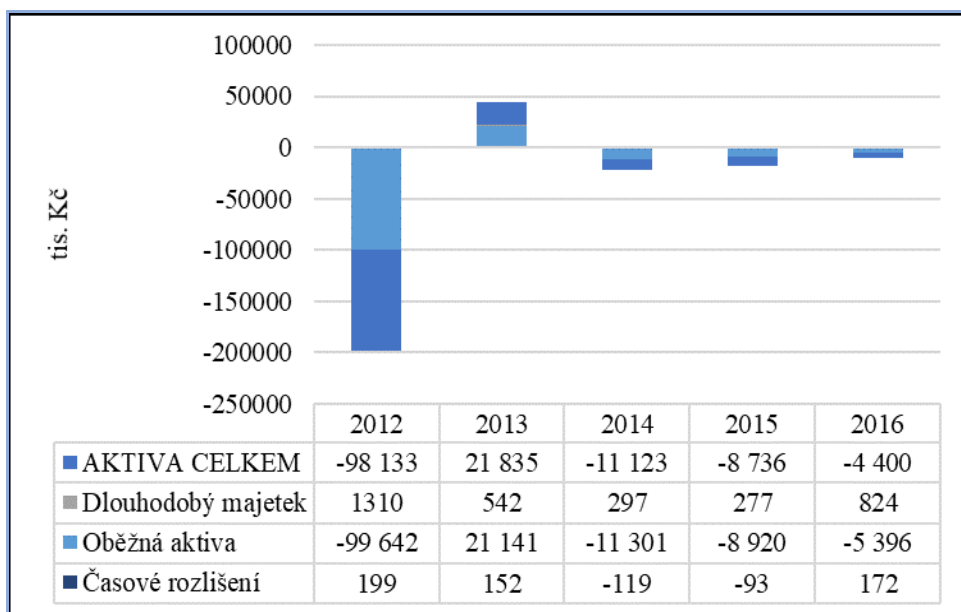
- **Horizontální analýza**

Pomocí horizontální analýzy budeme sledovat meziroční změny daných položek finančních výkazů v čase, konkrétně za období let 2012 – 2016. Změny budou vyčísleny v tabulkách pomocí absolutních a relativních změn položek výkazů.

- **Horizontální analýza aktiv**

Dle Přílohy 1 kde je vyobrazena horizontální analýza aktiv let 2012 – 2016 je patrné, že poměr jednotlivých ukazatel byl poměrně kolísavý. V roce 2012 došlo k propadu celkových aktiv o 67,51 %, dle výsledných hodnot všech položek je patrné že tento rok nebyl pro společnost Jemnická Stavba, a. s. příliš příznivý. V roce 2013 došlo oproti roku 2012 k navýšení celkových aktiv o 46,23 % z původní záporné hodnoty - 67,51 %. Přičemž oproti roku 2012 došlo ke snížení dlouhodobého majetku i oběžných aktiv. V roce 2014 došlo opět propadu celkových aktiv o 16,10 %, tento propad byl zapříčiněn především díky snížené hodnotě oběžných aktiv a krátkodobého finančního majetku. Naopak nám oproti roku 2013 vzrostly krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů. Trend následujících dvou let 2015 a 2016 se stále pohyboval v záporných hodnotách. V roce 2015 celková aktiva vykazovala hodnotu - 8 736 tis. Kč, ovšem v porovnání v předchozím rokem klesl dlouhodobý majetek, ale vzrostla oběžná aktiva, což bylo zapříčiněno hlavně díky zvýšení stavu zásob. V roce 2016 vykazovala celková aktiva hodnotu - 4 400 tis. Kč, v tomto roce však vzrostla hodnota nejen dlouhodobého majetku o 15,82 %, tak hodnota oběžných aktiv.

Vývoj hodnot jednotlivých skupin aktiv lze sledovat v grafu 1.



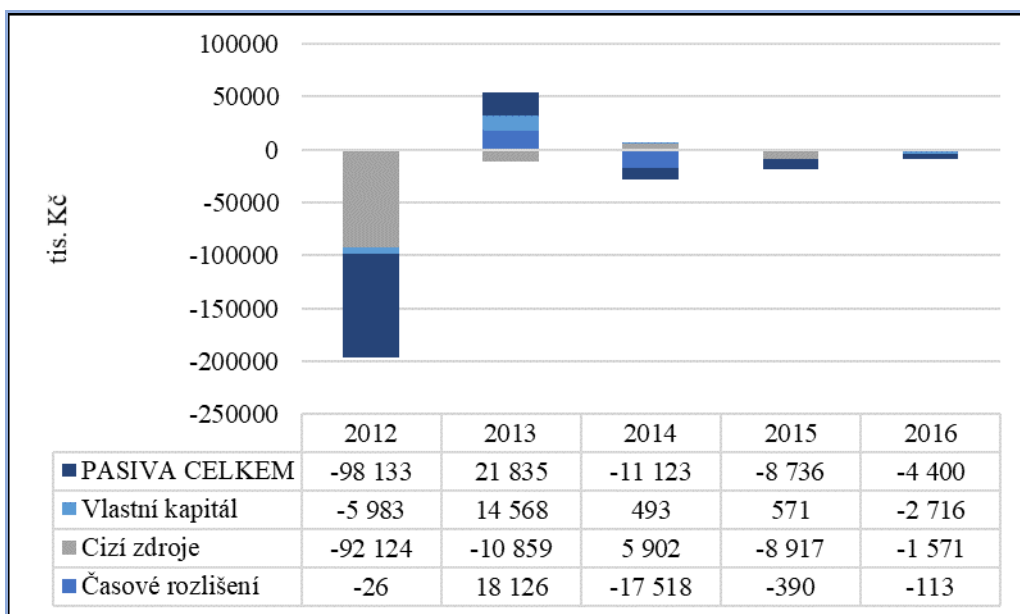
**Graf 1: Vývoj hodnot položek aktiv v letech 2012 – 2016** [Zdroj: Vlastní zpracování]

#### ○ Horizontální analýza pasiv

Výsledky horizontální analýzy pasiv jsou zobrazeny v tabulce přílohy 2. Dle bilančního pravidla je nutné, aby se suma aktiv rovnala sumě pasiv. Z tohoto důvodu by horizontální analýza celkových pasiv měla kopírovat horizontální analýzu celkových aktiv.

Výsledky horizontální analýzy pasiv nám dokládají, že rok 2012 byl pro společnost Jemnická Stavba, a. s. ze všech sledovaných let nejkritičtější. Celková pasiva se pohybují na hodnotě - 98 133 tis. Kč. V roce 2013 došlo k výraznému navýšení celkových pasiv, jejich hodnota čítá 21 835 tis. Kč a oproti roku předchozímu došlo k navýšení o 46,23 %. Vlastní kapitál se v tomto roce pohybuje v kladných hodnotách, oproti roku 2012 došlo k navýšení o 68,92 %. Cizí zdroje se v tomto roce stále pohybují v záporných hodnotách, ovšem oproti roku 2012 došlo k navýšení. V roce 2014 došlo opět k propadu, celková pasiva klesla o 16,10 %. Společnost Jemnická Stavba, a.s. v tomto roce dorovnala veškeré bankovní úvěry, naproti tomu vytvořila krátkodobé závazky z obchodních vztahů, které vzrostly z 13 343 tis. Kč na 18 711 tis. Kč. V roce 2015 došlo pouze k mírnému propadu o 15,07 %, vlastní kapitál vykazuje hodnoty 571 tis. Kč a cizí zdroje - 8 917 tis. Kč. V roce 2016 došlo ke snížení celkových pasiv o 8,94 %, výraznému propadu vlastního kapitálu a snížení cizích zdrojů.

Vývoj hodnot jednotlivých skupin pasiv lze sledovat v grafu 2.



**Graf 2: Vývoj hodnot položek pasiv v letech 2012 – 2016** [Zdroj: Vlastní zpracování]

- **Vertikální analýza**

Pomocí vertikální analýzy vyčíslíme procentní rozbor finančních výkazů za období 2012 – 2016. Analýza zobrazuje procentní podíl jednotlivých položek majetku na celkových aktivech a podíl jednotlivých položek kapitálu na celkových pasivech.

- **Vertikální analýza aktiv**

**Tabulka 7: Vývoj struktury aktiv za období 2012 – 2016** [Zdroj: Vlastní zpracování]

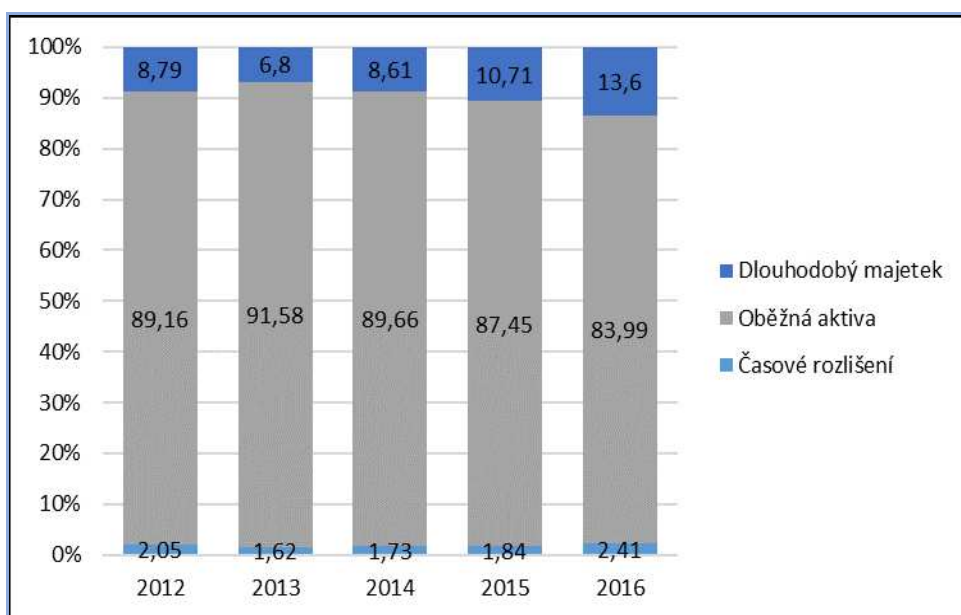
	%				
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>8,79</b>	<b>6,80</b>	<b>8,61</b>	<b>10,71</b>	<b>13,60</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	8,79	6,80	8,62	10,71	13,60
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>89,16</b>	<b>91,58</b>	<b>89,66</b>	<b>87,45</b>	<b>83,99</b>
Zásoby	13,71	38,67	15,79	26,01	20,79
Krátkodobé pohledávky	73,14	40,52	66,27	47,11	42,77
Krátkodobý finanční majetek	2,30	12,39	7,60	14,33	20,44
<b>Časové rozlišení</b>	<b>2,05</b>	<b>1,62</b>	<b>1,73</b>	<b>1,84</b>	<b>2,41</b>

Tabulka 7 nám zobrazuje výsledky vertikální analýzy aktiv z let 2012 – 2016. Na 100% podílu celkových aktiv je patrné, že největší zastoupení mají oběžná aktiva. V roce 2012 tvořila 89,16 %, v roce 2013 91,58 %, v 2014 a 2015 došlo k mírnému poklesu, kdy se hodnoty oběžných aktiv pohybovaly kolem 88 %, a v roce klesly na nejnižší hodnotu sledovaného období na 83,99 %. Oběžná aktiva jsou tvořena především zásobami a krátkodobými pohledávkami, což odpovídá i předmětu podnikání společnosti Jemnická Stavba, a. s. Společnost vlastní prodejnu stavebního materiálu Stavebniny kde jde držen stavební materiál nejen k prodeji, ale i pro potřeby společnosti. Stavebniny tedy fungují nejen jako prodejna stavebních hmot a materiálů ale i jako sklad pro vlastní potřeby společnosti při plnění zakázek.

Za problém považuji hodnoty krátkodobých pohledávek, vzhledem k tomu že zaujímají výrazný podíl z oběžných aktiv. V průběhu let se společnosti tato hodnota podařila mírně snížit, ale i tak jsou hodnoty velmi vysoké. V oblasti odběratelů a následného vymáhání pohledávek má společnost časté problémy.

Do časového rozlišení v jednotlivých letech spadají pouze náklady příštích období, kam vstupují např. předplatné na reklamu, leasingy a další.

Zastoupení příslušných skupin aktiv lze sledovat v grafu 3.



**Graf 3: Struktura aktiv v letech 2012 – 2016** [Zdroj: Vlastní zpracování]

○ Vertikální analýza pasiv

**Tabulka 8: Vývoj struktury pasiv za období 2012 – 2016 [Zdroj: Vlastní zpracování]**

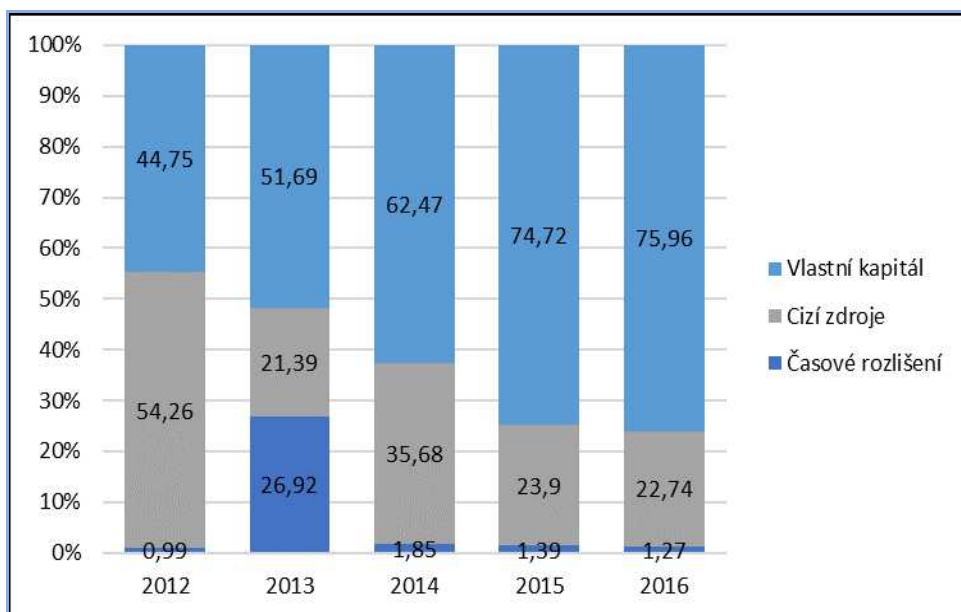
	%				
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>44,75</b>	<b>51,69</b>	<b>62,47</b>	<b>74,72</b>	<b>75,96</b>
Základní kapitál	4,23	2,90	3,45	4,06	4,46
Rezervní fondy ze zisku, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0,85	0,57	0,70	0,81	0,81
Výsledek hospodaření minulých let	31,17	27,13	57,47	68,68	76,70
Výsledek hospodaření běžného účetního období	8,50	21,09	0,85	1,17	- 6,01
<b>Cizí zdroje</b>	<b>54,26</b>	<b>21,39</b>	<b>35,68</b>	<b>23,90</b>	<b>22,74</b>
Krátkodobé závazky	33,70	21,36	35,68	23,90	22,74
Bankovní úvěry a výpomoci	20,56	0,03	0	0	0
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0,99</b>	<b>26,92</b>	<b>1,85</b>	<b>1,39</b>	<b>1,27</b>

Tabulka 8 zobrazuje výsledné hodnoty vertikální analýzy pasiv z let 2012 – 2016. Na 100% podílu celkových pasiv má podstatné zastoupení vlastní kapitál a cizí zdroje společnosti. Vlastní kapitál se pohybuje v rozmezí od 44,77 % do 75,96 %, kdy největších hodnot nabývá v roce 2016 a nejnižších v roce 2012. Roli proměnné na sebe bere výsledek hospodaření minulých let. Jak je patrné z výsledků vertikální analýzy, výsledek hospodaření minulých let je velmi kolísavý. Nejnižších hodnot nabývá v roce 2013, kdy tvořil 27,13 % a nejvyšších v roce 2015 kdy tvořil 68,68 %.

Cizí zdroje mají opět velmi kolísavé výsledky. Nejnižších hodnot nabývají v roce 2013 21,39 % a nejvyšších v roce 2012 54,26 %. Z výsledných hodnot lze vyčíst, že společnost Jemnická Stavba, a.s. financovala svá pasiva především z vlastních zdrojů, a to krom roku 2012 kdy cizí zdroje převyšují vlastní kapitál. Společnost využívá cizí zdroje především v podobě krátkodobých bankovních úvěrů, konkrétně ve formě

kontokorentního úvěru, který má společnost sjednaný do výše 10 mil. Kč. Krátkodobé bankovní úvěry využívá pouze v případě potřeby překlenovacího úvěru v případě financování zakázek, nebo na nákup a modernizaci technického vybavení.

Zastoupení příslušných skupin pasiv lze sledovat v grafu 4.



Graf 4: Struktura pasiv v letech 2012 – 2016 [Zdroj: Vlastní zpracování]

### 2.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Tabulka 9: Vývoj rozdílových ukazatelů [Zdroj: Vlastní zpracování]

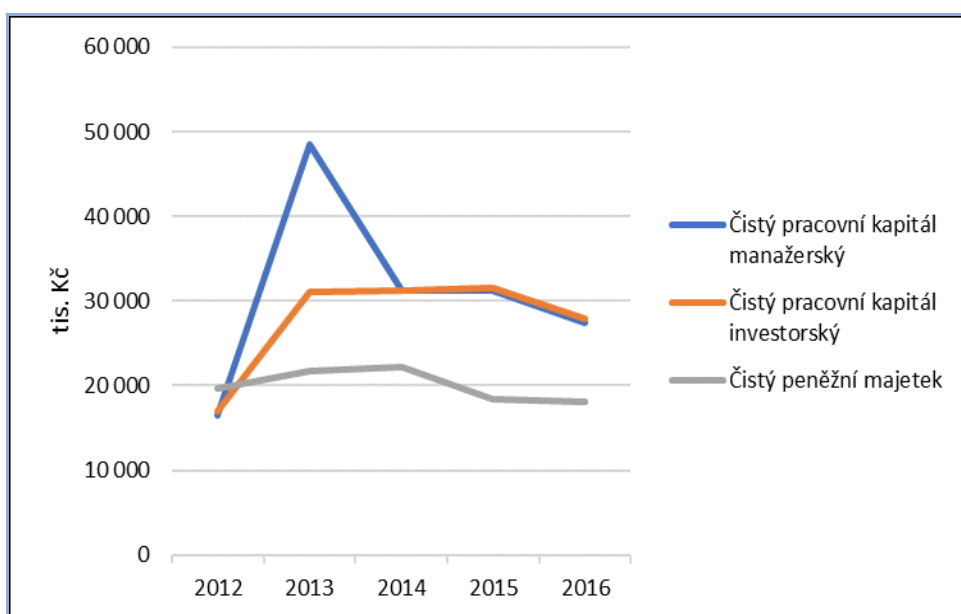
	2012	2013	2014	2015	2016
	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč
<b>Čistý pracovní kapitál manažerský</b>	16 484	48 484	31 281	31 278	27 453
<b>Čistý pracovní kapitál investorský</b>	16 980	31 009	31 205	31 499	27 959
<b>Čistý peněžní majetek</b>	19 718	21 798	22 132	18 477	18 137

Za sledované období se hodnoty *čistého pracovního kapitálu* a *čistého peněžního majetku* pohybovaly v rozmezí od 16 000 tis. Kč do 48 000 tis. Kč. V případě *čistého pracovního kapitálu manažerského* dosahovala společnost Jemnická Stavba, a. s. nejvyšších hodnot v roce 2013 – 48 484 tis. Kč, v případě *čistého pracovního kapitálu*



*investorského* nabyla nejvyšších hodnot v roce 2015 – 31 499 tis. Kč a v případě *čistého peněžního majetku* nabyla nejvyšších hodnot v roce 2013 – 22 132 tis. Kč. Z daných výpočtů je patrné, že společnost disponuje částkou volných prostředků, které lze využít k úhradě krátkodobých závazků. Z tohoto hlediska lze podnik prohlásit za stabilní a platebně schopný. Nejnižších hodnot společnost ve všech případech nabývala v roce 2012, což bylo podmíněno čerpáním bankovního úvěru. V roce 2012 cizí zdroje společnosti 25 632 tis. Kč, přičemž z této částky tvořily bankovní úvěry a výpomoci 9 714 tis. Kč.

Vývoj jednotlivých ukazatelů lze sledovat v grafu 5.



**Graf 5: Rozdílové ukazatele v letech 2012 – 2016** [Zdroj: Vlastní zpracování]

### 2.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

- Analýza rentability

**Tabulka 10: Vývoj ukazatelů rentability** [Zdroj: Vlastní zpracování]

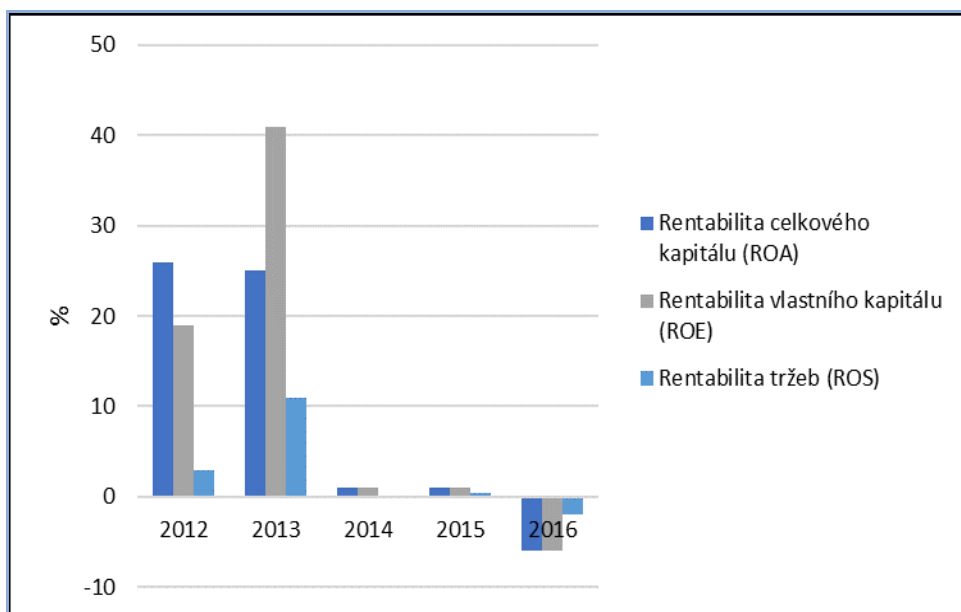
	2012	2013	2014	2015	2016
	%	%	%	%	%
<b>Rentabilita celkového kapitálu (ROA)</b>	26	25	1	1	- 6
<b>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)</b>	19	41	1	1	- 6
<b>Rentabilita tržeb (ROS)</b>	3	11	0	0,4	- 2

*Rentabilita celkového kapitálu (ROA)* poskytuje společnosti informace o výnosnosti aktiv neboli jaká část zisku plyne z celkových aktiv. ROA společnosti nabývá v letech 2012 a 2013 takřka stejných hodnot, v roce 2014 dochází k prudkému snížení této hodnoty. Tato skutečnost je podmíněna vývojem výsledku hospodaření, který v roce 2012 dosahoval oproti rokům předešlým pouhých 493 tis. Kč. Ani v jednom ze sledovaných období nedosahuje společnost Jemnická Stavba, a. s. doporučených hodnot ROA.

*Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)* má obdobný vývoj jako rentabilita celkového kapitálu. Nejvyšších hodnot dosahuje v roce 2013, kdy vzrostl nejen vlastní kapitál, ale i výsledek hospodaření, který v roce 2013 činil 14 568 tis. Kč. V letech 2012 a 2013 dosahuje ROE z pohledu akcionářů a potencionálních investorů uspokojivých výsledků.

*Rentabilita tržeb (ROS)* v letech 2012 – 2013 dosahovala hodnot 3 – 11 %, v roce 2014 společnost Jemnická Stavba, a.s. nedosahovala rentability vůbec. Vývoj ukazatele koresponduje s výsledky předešlých ukazatelů ROA a ROE.

Trend ukazatelů rentability za období 2012 – 2016 znázorňuje graf 6.



**Graf 6: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2012 – 2016** [Zdroj: Vlastní zpracování]

- **Analýza zadluženosti**

**Tabulka 11: Vývoj zadluženosti** [Zdroj: Vlastní zpracování]

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Celková zadluženost [%]</b>	54	21	36	24	23
<b>Koeficient samofinancování [%]</b>	45	52	62	75	76
<b>Míra zadluženosti [%]</b>	121	41	57	30	32
<b>Úrokového krytí</b>	31,41	266,63	9,36	9,52	- 96

Skupina ukazatelů znázorněná v tabulce 11 udává, jak velké množství majetku společnosti Jemnická Stavba, a. s. je financováno z vlastních a cizích zdrojů.

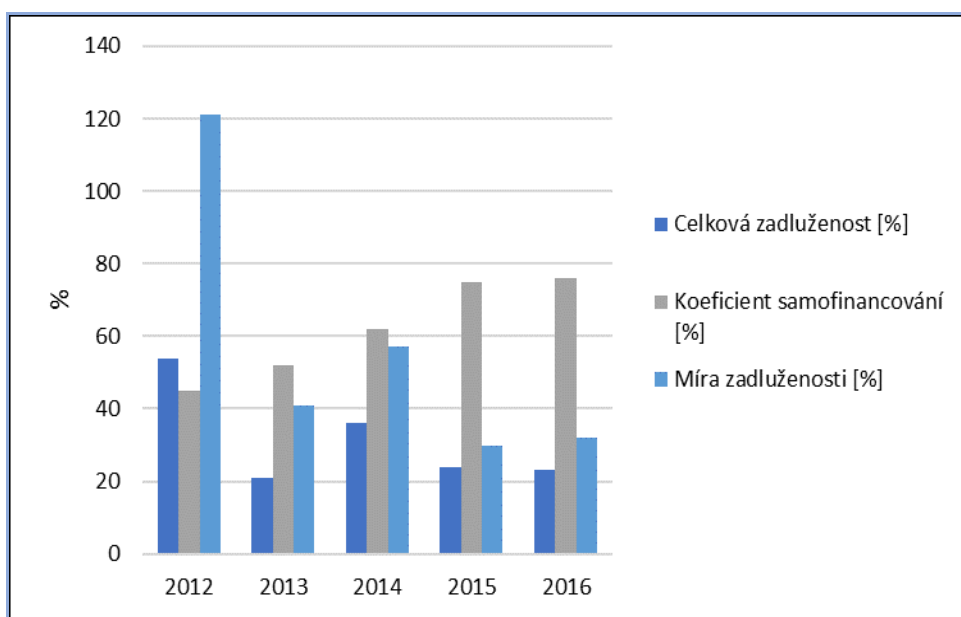
*Celková zadluženost* nabývá nejvyšších hodnot v roce 2012 – 54 %, v této době společnost čerpala bankovní úvěr ve výši 9 714 tis. Kč. Nejnižších hodnot společnost dosáhla v roce v 2013, kdy se společnosti podařilo splatit podstatnou část tohoto bankovního úvěru.

*Koeficient samofinancování* vyjadřuje podíl vlastních zdrojů na bilanční sumě. Tento ukazatel vyjadřuje, jaký procentuální podíl aktiv zůstane vlastníkům,

pokud firma splatí veškeré závazky. Obecně je doporučeno, aby hodnota byla  $> 50\%$  což společnost ve všech letech krom roku 2012 splňuje.

*Hodnoty úrokového krytí* nám vyjadřují, kolikrát je provozní zisk schopen pokrýt úrokové náklady. Jak je patrné z výpočtů uvedených v tabulce 11, hodnoty úrokového krytí vykazují během sledovaných let 2012 – 2016 velmi rozdílných výsledků.

Procentuální vývoj celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování lze sledovat v grafu 7.



**Graf 7: Vývoj zadluženosti společnosti v letech 2012 – 2016** [Zdroj: Vlastní zpracování]

- **Analýza likvidity**

**Tabulka 12: Hodnoty ukazatelů likvidity** [Zdroj: Vlastní zpracování]

	Doporučené hodnoty	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Běžná likvidita</b>	<b>1,8 – 2,5</b>	1,64	4,28	2,51	3,66	3,69
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>1 – 1,5</b>	2,24	2,48	2,07	2,57	2,78
<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>0,2 – 0,5</b>	0,04	0,58	0,21	0,59	0,89

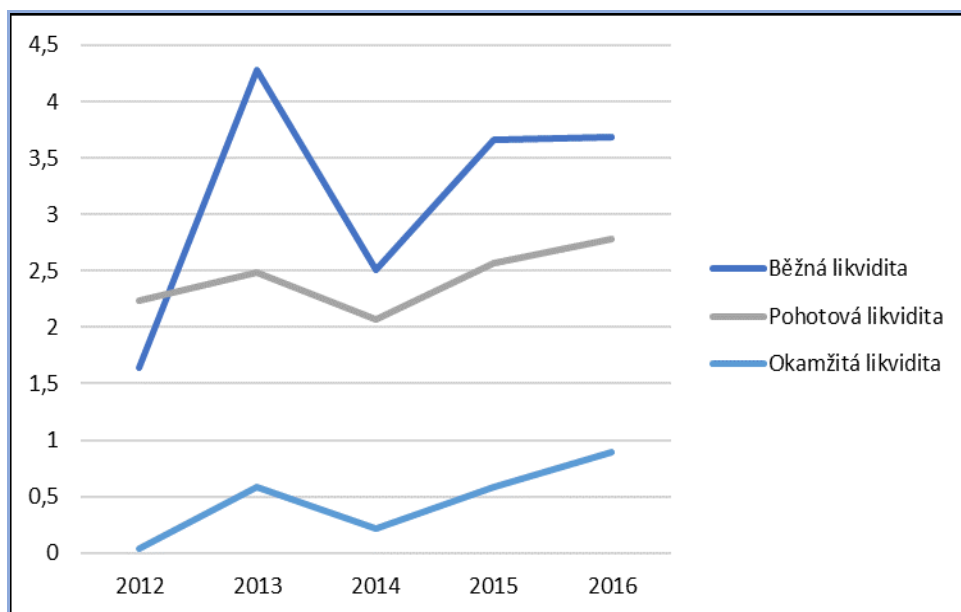
Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku přeměnit majetek za účelem úhrady závazků na peníze, a to ideálně s co nejnižšími transakčními náklady. Jak je patrné z tabulky 9, hodnoty v mnoha případech nedosahují doporučených hodnot.

*Běžná likvidita* nás informuje o tom, kolikrát by firma byla schopna uhradit krátkodobé závazky, pokud by přeměnila veškerá svá oběžná aktiva na peníze. V roce 2012 klesla hodnota likvidity pod hranici doporučeného optima, což v tomto roce vyjadřuje velmi vysoké riziko platební neschopnosti. V roce 2013 se hodnota běžné likvidity pohybuje naopak daleko nad doporučeným optimem, což je zapříčiněno zvýšením celkových aktiv a snížením krátkodobých závazků. V roce 2014 se hodnota běžné likvidity pohybuje, na horní hranici doporučeného optima což vyjadřuje nízké riziko platební neschopnosti. Tento trend nastává i v letech nadcházejících (2015 – 2016) kdy se úroveň běžné likvidity pohybuje nad hranicí doporučených hodnot.

*Pohotová likvidita* se po celou dobu sledovaných let 2012 – 2016 pohybuje nad hranicí doporučených hodnot – v rozmezí od 2,07 do 2,78. Tyto hodnoty jsou příznivé z pohledu věřitelů, avšak pro společnost je to znamení malé výkonnosti podniku. Velká část oběžných aktiv je vázána ve formě pohotových prostředků.

*Okamžitá likvidita* vyjadřuje kolikrát by firma byla schopna uhradit své krátkodobé závazky, pokud by přeměnila finanční majetek na peníze. Ukazatel ponechává v čitateli pouze nejvíce likvidní složku – (krátkodobý) finanční majetek obsahující hotovost, bankovní účty a případně i krátkodobý finanční majetek (krátkodobé cenné papíry). Výsledky okamžité likvidity jsou vyjádřeny v tabulce 12, dle které společnost dosahovala nejnižších hodnot v roce 2012, kdy je okamžitá likvidita silně pod hranicí doporučeného optima, což naznačuje, že společnost nebyla schopna v daném okamžiku hradit své krátkodobé závazky. V roce 2013 se okamžitá likvidita pohybuje nad hranicí doporučeného optima, v roce 2014 jsou hodnoty v doporučeném rozmezí a v letech 2015 – 2016 opět nad hranicí doporučených hodnot. Tyto údaje nám vyjadřují schopnost společnosti hradit v letech 2013 a 2014 své krátkodobé závazky.

Vývoj likvidity za sledované období let 2012 – 2016 znázorňuje graf 8.



**Graf 8: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2012 – 2016** [Zdroj: Vlastní zpracování]

- **Ukazatele aktivity**

**Tabulka 13: Vývoj ukazatelů aktivity** [Zdroj: Vlastní zpracování]

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Obrat celkových aktiv</b>	3,11	1,90	2,89	2,80	2,94
<b>Obrat zásob</b>	22,66	4,91	18,30	10,79	14,47
<b>Obrat stálých aktiv</b>	35,35	27,92	33,54	26,21	22,12
<b>Doba obratu zásob [dní]</b>	16	73	22	33	25
<b>Doba obratu pohledávek [dní]</b>	85	77	83	51	60
<b>Doba obratu závazků [dní]</b>	39	40	44	27	31

*Obrat celkových aktiv* informuje o tom, jak efektivně společnost Jemnická Stavba, a. s. hospodář se svými aktivy a vyjadřuje, jaké tržby přinese jednotka aktiv. Tato analýza udává, kolikrát se celá aktiva obrátí za jeden rok. Obrat celkových aktiv by měl být minimálně na hranici hodnoty 1, což společnost splňuje v průběhu všech sledovaných let.

Výsledné hodnoty *obratu stálých aktiv* vykazují vyšší zastoupení dlouhodobého majetku, přičemž hodnoty obratu stálých aktiv by měly dosahovat vyšších hodnot než

výsledné hodnoty obratu celkových aktiv. Dle výsledků v tabulce 13 lze v případě společnosti Jemnická Stavba, a. s. toto tvrzení potvrdit.

*Obrat zásob* vyjadřuje kolikrát je každá položka zásob během roku prodána a opětovně naskladněna. Za sledované období 2012 – 2016 jsou tyto hodnoty opět poměrně kolísavé. V roce 2012 se položky zásob obrátily až 23 krát a podobný obrat nastává i v roce 2014, kdy se položky zásob obrátily až 18 krát. Nejnižší obrat položek zásob vykazuje rok 2013, kdy hodnota obratu zásob činí 4,91. Nízká hodnota obratu zásob v roce 2013 značí naskladnění velkého až přebytkového množství zásob.

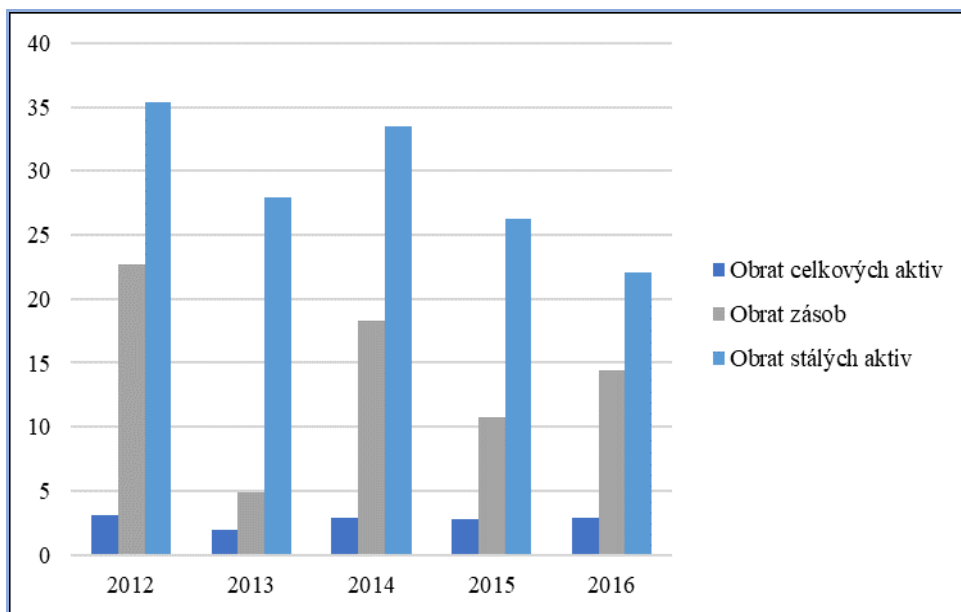
Při výpočtech *doby obratu zásob*, sledujeme vázání finančních prostředků v zásobách neboli kolik dní leží zásoby na skladě, než se prodají. Hodnoty doby obratu zásob za sledované období 2012 – 2016 se pohybují v rozmezí od 16 do 73 dní. Doporučená hodnota doby obratu zásob je devětkrát a více za rok. Jak lze vidět z tabulky 13 nejvyšších hodnot společnost nabývala v roce 2013, což bylo podmíněné držením vysokého množství zásob na skladě.

*Doba obratu pohledávek* podává informace o tom, jak dlouhá je průměrná splatnost pohledávek, respektive kolik dní poskytuje v průměru firma bezúročný dodavatelský úvěr svým zákazníkům. Za kolik dní nám průměrně odběratelé hradí pohledávky. Žadoucí jsou nízké hodnoty, které mohou znamenat, že firma: dobře vymáhá své pohledávky, má zákazníky v dobré finanční situaci a/i s dobrou platební morálkou, má vysoký podíl prodeje v hotovosti (pokud tyto prodeje nevyloučila). V praxi lze hodnotu okolo 14 považovat za výbornou a hodnotu nad 70 za nepřilíš uspokojivou. Dle výsledků z tabulky 13 můžeme označit dobu obratu pohledávek za neuspokojivou. Ve 3 z pěti sledovaných let se hodnoty pohybují dalece nad hranicí horní/neuspokojivé hodnoty. Problémy se splatností pohledávek řeší společnost Jemnická Stavba, a. s. dlouhodobě, z toho důvodu měla nejednou samotná společnost problémy se splácením svých krátkodobých závazků.

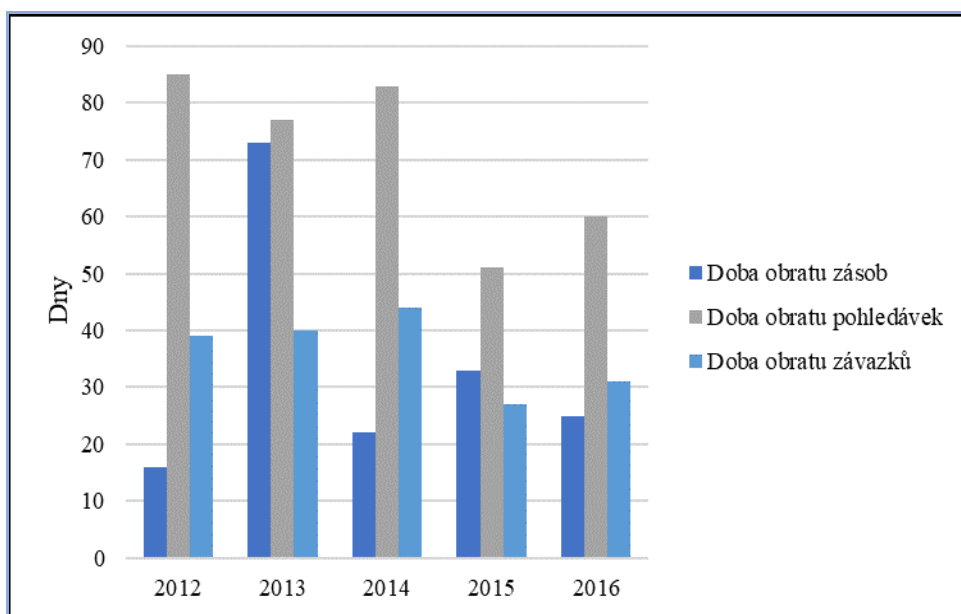
*Doba obratu závazků* nám říká, za kolik dní v průměru hradíme své závazky neboli kolik dní čerpáme dodavatelský úvěr od našich dodavatelů a zaměstnanců. Obecně jsou žadoucí vysoké hodnoty, které mohou vypovídat o tom, že je firma schopna vyjednat si výhodné dodací lhůty, nicméně s příliš vysokými hodnotami může být spojeno riziko zhoršení vztahů s dodavateli či dokonce přerušení dodávek. Z výsledných hodnot je patrné, že v případě společnosti Jemnická Stavba, a. s. délka doby obratu pohledávek

přesahuje dobu obratu závazků. Což není přímo uspokojivý výsledek a mělo by tomu spíše naopak.

Vývoj ukazatelů aktivity lze porovnat v grafu 9.



**Graf 9: Obrat celkových, aktiv, zásob a stálých aktiv v letech 2012 – 2016** [Zdroj: Vlastní zpracování]



**Graf 10: Doba obratu zásob, pohledávek a závazků v letech 2012 – 2016** [Zdroj: Vlastní zpracování]



### 2.3.4 Analýza soustav ukazatelů

- Index IN05

**Tabulka 14: Vývoj indexu IN 05 [Zdroj: Vlastní zpracování]**

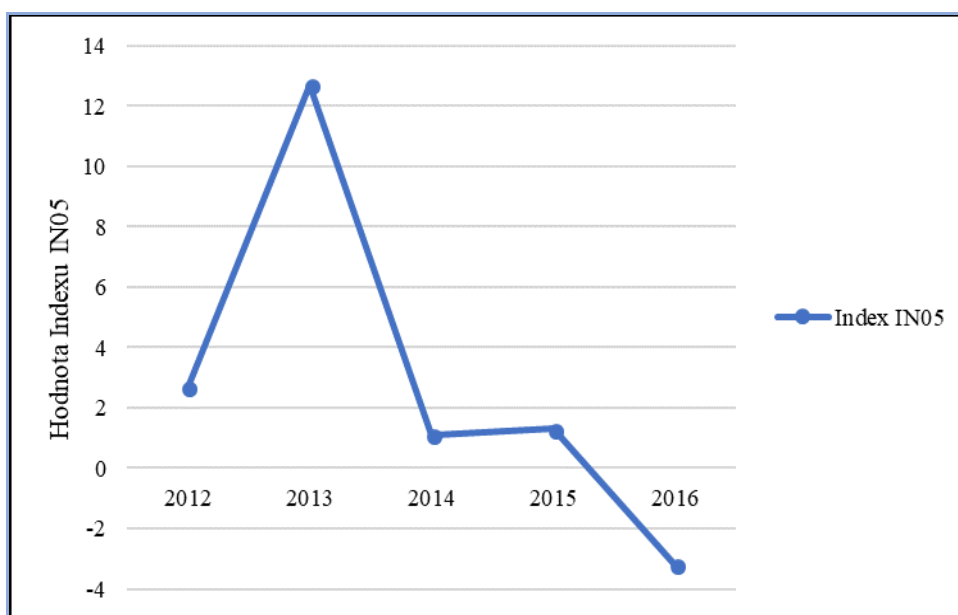
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>A</b>	0,239	0,607	0,364	0,544	0,571
<b>B</b>	1,256	10,665	0,374	0,380	- 3,84
<b>C</b>	1,012	0,992	0,035	0,048	- 0,238
<b>D</b>	0,00021	0,002	0,007	0,007	0,006
<b>E</b>	0,148	0,385	0,226	0,329	0,332
<b>Index IN05</b>	<b>2,7</b>	<b>12,7</b>	<b>1,1</b>	<b>1,3</b>	<b>- 3,2</b>

Dle výsledných hodnot indexu IN05 znázorněných v tabulce 14 lze společnost Jemnická Stavba, a. s. prohlásit za finančně zdravou, na základě těchto údajů můžeme společnost prohlásit za finančně zdravou.

V roce 2013 hodnota indexu IN05 razantně vzrostla a v roce 2014 opět poklesla, a to i oproti roku 2012. I přesto se výsledná hodnota indexu IN05 pro rok 2014 nachází nad horní hranicí, která činí 1,6.

Celkovou finanční situaci podniku lze označit za pozitivní, a to i přes kolísavou tendenci některých z ukazatelů.

Přehledný vývoj ukazatele indexu IN05 vyobrazuje graf 11.



**Graf 11: Vývoj indexu IN05 v letech 2012 – 2016 [Zdroj: Vlastní zpracování]**

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

Na základě analýzy současného stavu společnosti, kterou jsem zpracovala v předcházející kapitole, nyní navrhnu potřebná opatření týkající se problémových oblastí.

#### **Návrhy na základě strategické analýzy:**

- organizační struktura společnosti
- propagace společnosti

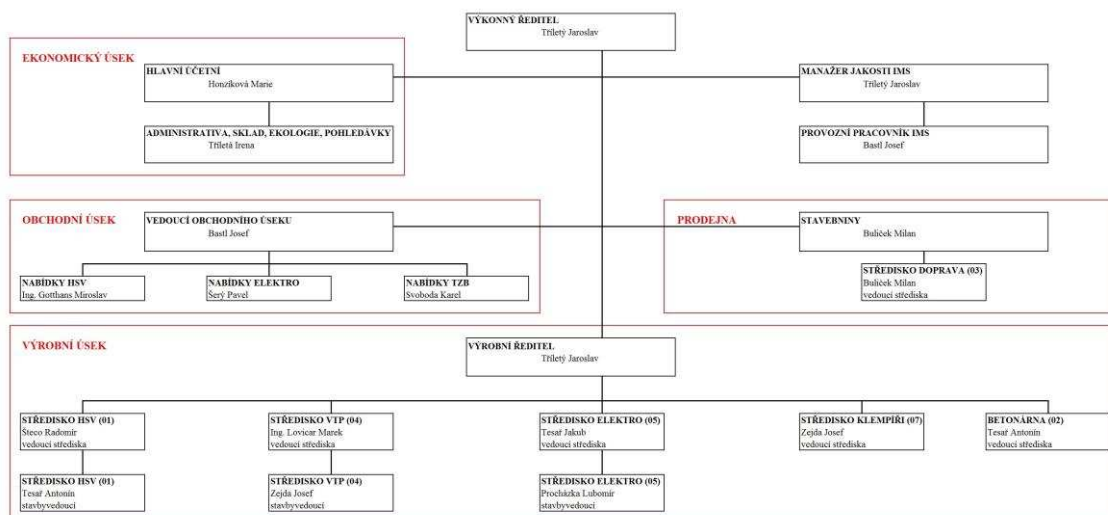
#### **Návrhy na základě finanční analýzy:**

- výsledek hospodaření
- řízení pohledávek

### **3.1 Návrhy na základě strategické analýzy**

#### **3.1.1 Návrh nové organizační struktury**

Společnost Jemnická Stavba, a. s. se dlouhodobě potýká s problémy týkající plynulosti informačních toků a vyřizování zakázek. Zaměstnanci nemají jednoznačně rozdělené pracovní role a kompetence. V tomto bodě tedy ve spolupráci s vedením společnosti navrhnu efektivní organizační strukturu, kde budou jasně rozdělená pracovní střediska a jejich zaměstnanci. Každé pracovní pozici pak navrhnu příslušnou odpovědnost, pravomoc a povinnosti.



Obrázek 9: Organizační struktura [Zdroj: vlastní zpracování]

### VÝKONNÝ ŘEDITEL, VÝROBNÍ ŘEDITEL – odpovědnost, pravomoc a povinnosti:

- Řízení společnosti podle požadavků představenstva a dozorčí rady akciové společnosti.
- Řízení integrovaného systému podle požadavků ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001, určení a vydání politiky integrovaného systému a cílů integrovaného systému.
- Určení rozsahu integrovaného systému, procesní řízení společnosti, sledování efektivity procesů, analýza informací, přezkoumání integrovaného systému, určení efektivity a účelnosti integrovaného systému.
- Plánování zdrojů a prostředků, jejich uvolňování do integrovaného systému a hodnocení efektivity.
- Přezkoumání a schválení všech smluv o dílo a příchozích zakázek.
- Určení pravomocí, povinností a odpovědnosti pracovníků, vymezení pracovně-právních vztahů mezi zaměstnanci a společností, nábor nových pracovníků, motivace a zainteresovanost pracovníků na realizaci zakázek a ekonomických výsledcích společnosti.
- Kvalifikace, odbornost a výcvik zaměstnanců.
- Správa a údržba vybavení společnosti.

- Hodnocení ekonomických ukazatelů společnosti, příprava podkladů pro správní orgány společnosti.
- Odpovědnost za hospodářské výsledky společnosti.
- Komunikace se zainteresovanými stranami (majiteli společnosti, dozorčími a kontrolními orgány, orgány státní správy, dodavateli, zákazníci a poskytovateli služeb).
- Kontakt se zákazníky i dodavateli při poskytování služeb, integrovaného systému výrobků a služeb, plnění požadavků.
- Řízení neshod, reklamací a neshodných výrobků, určení opatření k nápravě a prevence.
- Trvalé zlepšování integrovaného systému, jednotlivých procesů a všech souvisejících činností ve společnosti.
- Schvalování dokumentace integrovaného systému a ostatních dokumentů společnosti.
- Schvalování a řízení obchodní a cenové politiky společnosti.
- Řízení návrhu produktů dle požadavků zákazníků a zájmu společnosti.
- Řízení externích zdrojů.
- Kontrolu průběhu zakázek, řízení obchodních kontaktů, prezentace společnosti u zákazníků, zajištění jejich platební morálky.
- Zajišťování zakázek, naplnění výrobních kapacit a odbytu výrobků společnosti.
- Legislativní pořádek ve společnosti, zajištění shody všech činností s požadavky zákonných norem a předpisů.
- Rozvoj společnosti a poskytovaných služeb, příprava a realizace nových technologií, zařízení a vybavení.
- Správu PC sítě.
- Konečné schválení všech přijatých faktur, předání k dalšímu zpracování ekonomickému úseku.
- Pravidelné reporty pro představenstvo:
  - hospodářské výsledky středisek – měsíčně;
  - hospodářské výsledky zakázek – po jejich ukončení;
  - stav závazků a pohledávek, jejich vývoj – měsíčně;
  - plnění rozvojových cílů – půlročně;

- komplexní hospodářské rozborů – ročně;
- zpracování a předložení návrhu ročního plánu hospodaření společnosti pro následující rok;
- zpracování a předložení návrhu ročního plánu rozvoje, práv a investic pro následující rok.
- Spolupracuje při plnění požadavků certifikace ISO
- Odpovídá a dodržuje zásady mlčenlivosti a utajení veškeré stavební agendy
- Odpovídá za dodržování interních pokynů a nařízení
- Plní i ostatní úkoly stanovené nadřízeným
- Dodržuje pravidla integrovaného systému, bezpečnosti práce a požární ochrany na svém pracovišti, šetří energiemi
- Odpovídá za třídění odpadu na pracovišti a ochranu životního prostředí
- Odpovídá za čistotu a pořádek na svém pracovišti

#### **EKONOMICKÝ ÚSEK – odpovědnost, pravomoc a povinnosti:**

- Vedení účetní agendy organizace podle zákona o účetnictví.
- Mzdovou a personální agendu organizace.
- Zpracování a evidence všech podkladů (faktur, odpisů majetku apod.) a mezd, potřebných k provedení měsíčních účetních závěrek, ročních uzávěrek a výkazů s tím souvisejících.
- Vedení finanční agendy, vedení pokladny, závazků, penalizačních faktur, zápočtů, cestovních náhrad, styku s bankami, finančním úřadem, OSSZ a ZP.
- Zpracování daňových přiznání společnosti – DPH, silniční daň, daň z nemovitosti a další v daných termínech.
- Archivace a skartace všech účetních dokumentů uložených v archivu, vedení archivu.
- Dodržování interní směrnice (účetní předpis), její průběžná aktualizace podle současných platných předpisů a nově vzniklých skutečností a pokynů prokuristy
- Vypracování statistických výkazů a hlášení.
- Reportuje vedení společnosti výsledky hospodaření.
- Evidence hmotného a nehmotného investičního majetku a provádění inventur majetku společnosti.

- Zpracování statistických podkladů a podkladů pro valnou hromadu společnosti, zpracovává výroční zprávu společnosti.
- Vypracování mzdových výměrů a pracovních smluv.
- Vedení osobních listů zaměstnanců, vedení záznamů a evidence školení a dosažené kvalifikace a výcviku.
- Kontrolu plnění požadavků a sběr informací v oblasti výcviku.
- Informuje nadřízené pracovníky o své činnosti, předkládá výsledky své práce a zpracované dokumenty před odesláním ke schválení.
- Zajištění ekonomické agendy organizace včetně ekonomických rozborů.
- Úhradu závazků vyplývajících z činnosti organizace, platební morálku společnosti.
- Kontrolu splatností vydaných a přijatých faktur.
- Urgence nezaplacených vydaných faktur u zákazníků.
- Vedení soupisu aktuálních pozastávek a jejich likvidace ve spolupráci s manažerem zakázky.
- Správu a evidenci daní.
- Evidenci firemních automobilů – VTP, pojištění.
- Zajišťuje kontakt s finančními institucemi a finančním úřadem.
- Pravidelné zasílání výkazů bance a ostatním institucím veřejné správy.
- Sleduje a předkládá hospodaření jednotlivých úseků.
- Zaúčtování přijatých faktur jen s podpisem odpovědné osoby a ředitele společnosti.
- Vystavení vydané faktury jen s přiloženým předávacím protokolem.
- Zpracování účetní závěrky organizace.
- Dodržování všech daňových zákonů.
- Pravidelné reporty (měsíční, čtvrtletní) pro vedení:
  - ekonomické výsledky společnosti;
  - stav závazků a pohledávek, jejich vývoj, návrh opatření;
  - výsledovky jednotlivých zakázek.
- Spolupracuje při plnění požadavků certifikace ISO.
- Odpovídá a dodržuje zásady mlčenlivosti a utajení veškeré stavební agendy.

- Odpovídá za dodržování interních pokynů a nařízení.
- Plní i ostatní úkoly stanovené nadřízeným.
- Dodržuje pravidla integrovaného systému, bezpečnosti práce a požární ochrany na svém pracovišti, šetří energiemi.
- Odpovídá za třídění odpadu na pracovišti a ochranu životního prostředí.
- Odpovídá za čistotu a pořádek na svém pracovišti.

#### **OBCHODNÍ ÚSEK: obchodní ředitel – odpovědnost, pravomoc a povinnosti:**

- Oblast působnosti:
  - zajištění zakázkové náplně výrobních středisek, ukončené uzavřením kontraktu.
- Marketing:
  - průběžná aktualizace databáze stávajících a potenciálních zákazníků;
  - sledování poptávek z veřejně dostupných zdrojů, jejich průběžná evidence (zásobník)
  - provádění telefonního i osobního marketingu;
  - vedení a průběžná aktualizace potenciálních obchodních případů;
  - vyhodnocení podmínek evidované poptávky (termíny, smluvní podmínky);
  - konečné rozhodnutí o zpracování nabídky na konkrétní poptávku.
- Nabídková činnost:
  - komplexní zpracování nabídek;
  - stanovení strategie pro zpracování nabídky;
  - určení pracovníka odpovědného za koordinaci zpracování komplexní nabídky – nositele nabídky;
  - poptávkové řízení na dodávku služeb a materiálů;
  - zpracování rozpočtů;
  - zpracování návrhu časového harmonogramu realizace;
  - organizace porad v průběhu zpracování nabídek;
  - předložení konečné verze nabídky ke schválení řediteli společnosti;
  - kontakt se zákazníkem po předání nabídky;
  - při akceptaci nabídky konečná kontrola smlouvy se zákazníkem a její předložení ke schválení řediteli společnosti;

- evidence zpracovaných nabídek;
- analýza příčin nezískaných zakázek.
- Příprava výroby (po akceptaci nabídky):
  - průběžná aktualizace databáze stávajících a potenciálních subdodavatelů jednotlivých profesí;
  - zajištění poptávkového řízení na nákup materiálů a služeb;
  - vyhodnocení poptávkového řízení na nákup materiálů a služeb;
  - objednávka materiálů a služeb;
  - předání zakázky výrobnímu úseku;
  - organizace vstupní porady s výrobním úsekem, předání dokumentace;
  - kontrola faktur dodavatelů materiálu a služeb;
  - řízení zpracování platebních kalendářů.
- Ostatní:
  - vedení databáze referenčních dopisů;
  - realizace plánů služebních cest a předkládání zpráv a záznamů z jednání řediteli společnosti;
  - odpovědnost za prezentaci společnosti, podpora prodeje, budování profilu firmy a reklamy;
  - spolupracuje s ostatními úseky a pracovníky ve společnosti;
  - řízení určených procesů a činností, dodržování pravidel dokumentace a předpisů ve společnosti;
  - slušné a korektní vystupování, dodržování pravidel slušného chování;
  - odpovědnost za provoz webových stránek společnosti;
  - odpovědnost za správu počítačové sítě, údržba a archivace dat;
  - schválení předávací a expediční dokumentace;
  - vedení databáze hodnocení dodavatelů;
  - ochrana životního prostředí a uplatnění prevence u prováděných činností, zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany;
  - třídění odpadů na pracovišti.
- Pravidelné reporty (měsíční, čtvrtletní) pro vedení:
  - Nově uzavřené kontrakty
  - Stav zajištění dodávek a služeb pro uzavřené kontrakty



- Rozpracované nabídky
- Zastupuje v době nepřítomnosti výrobního ředitele.
- Spolupracuje při plnění požadavků certifikace ISO.
- Odpovídá a dodržuje zásady mlčenlivosti a utajení veškeré stavební agendy.
- Odpovídá za dodržování interních pokynů a nařízení.
- Plní i ostatní úkoly stanovené nadřízeným.
- Dodržuje pravidla integrovaného systému, bezpečnosti práce a požární ochrany na svém pracovišti, šetří energiemi.
- Odpovídá za třídění odpadu na pracovišti a ochranu životního prostředí.
- Odpovídá za čistotu a pořádek na svém pracovišti.

**OBCHODNÍ ÚSEK: přípravář výroby HSV, přípravář výroby elektro, přípravář výroby VTP – odpovědnost, pravomoc a povinnosti:**

- Oblast působnosti:
  - zajištění zakázkové náplně výrobních středisek, ukončené uzavřením kontraktu.
- Marketing:
  - vyhodnocení podmínek evidované poptávky (termíny, smluvní podmínky, ...).
- Nabídková činnost:
  - zpracování komplexních i jednoprofesních nabídek dle rozhodnutí vedoucího obchodního úseku;
  - koordinace zpracování komplexní nabídky – nositel nabídky;
  - spolupráce s ostatními obchodními referenty při zpracování komplexní nabídky;
  - poptávkové řízení na dodávku služeb a materiálů pro konkrétní zpracovávané nabídky;
  - zpracování rozpočtů;
  - zpracování návrhu časového harmonogramu realizace;
  - organizace porad v průběhu zpracování nabídek;
  - předložení konečné verze nabídky ke schválení vedoucímu obchodního úseku;

- kontakt se zákazníkem po předání nabídky;
- při akceptaci nabídky konečná kontrola smlouvy se zákazníkem a její předložení ke schválení vedoucímu obchodního úseku;
- evidence zpracovaných nabídek;
- analýza příčin nezískaných zakázek.
- Příprava výroby (po akceptaci nabídky):
  - průběžná aktualizace databáze stávajících a potenciálních subdodavatelů jednotlivých profesí;
  - realizace poptávkového řízení na nákup materiálů a služeb pro daný kontrakt;
  - vyhodnocení poptávkového řízení na nákup materiálů a služeb;
  - objednávka materiálů a služeb;
  - předání zakázky výrobnímu úseku;
  - organizace vstupní porady s výrobním úsekem, předání dokumentace;
  - kontrola věcné správnosti faktur dodavatelů materiálu a služeb dle vydaných objednávek, jejich následné předložení ke konečnému schválení řediteli společnosti;
  - zpracování platebních kalendářů zakázek.
- Ostatní:
  - vedení databáze referenčních dopisů;
  - realizace plánů služebních cest a předkládání zpráv a záznamů z jednání obchodnímu řediteli;
  - prezentaci společnosti, podpora prodeje, budování profilu firmy a reklamy;
  - spolupráce s ostatními úseky a pracovníky ve společnosti;
  - řízení určených procesů a činností, dodržování pravidel dokumentace a předpisů ve společnosti;
  - slušné a korektní vystupování, dodržování pravidel slušného chování;
  - schválení předávací a expediční dokumentace;
  - vedení databáze a hodnocení dodavatelů.
- Spolupracuje při plnění požadavků certifikace ISO.
- Odpovídá a dodržuje zásady mlčenlivosti a utajení veškeré stavební agendy.
- Odpovídá za dodržování interních pokynů a nařízení.

- Plní i ostatní úkoly stanovené nadřízeným.
- Dodržuje pravidla integrovaného systému, bezpečnosti práce a požární ochrany na svém pracovišti, šetří energiemi.
- Odpovídá za třídění odpadu na pracovišti a ochranu životního prostředí.
- Odpovídá za čistotu a pořádek na svém pracovišti.

#### **PRODEJNA: Stavebniny, doprava – odpovědnost, pravomoc a povinnosti:**

- Oblast působnosti:
  - řízení prodejny stavebnin;
  - řízení střediska dopravy.
- Odpovědnost za:
  - sklad stavebnin;
  - naskladnění zboží dle faktur dodavatele;
  - vyskladnění zboží dle skutečně vydaného a podepsaného dodacího listu;
  - provádění inventur 4 x ročně;
  - vyfakturování veškerého vydaného zboží v rámci příslušného měsíce;
  - účtování střediska a zakázky do výdejek a faktur při interním dodání zboží jinému středisku firmy;
  - vedení pokladny;
  - správné vedení pokladních dokladů dle zákona o účetnictví;
  - vydání zboží ze skladu stavebnin jen proti podepsanému dodacímu listu;
  - řízení vozového parku, efektivní provoz svěřené techniky;
  - kompletování a kontrolu záznamů o provozu vozidel a techniky;
  - spolupodílí se na hodnocení dodavatelů a objednává podle uzavřených smluv s dodavateli;
  - provádění veškerých činností týkající se zakázek recyklaci, sjednávání obchodních kontaktů a zakázek, provádění kontrolních zkoušek;
  - provádění určených záznamů, dodržování pravidel dokumentace integrovaného systému a společnosti;
  - provádí činnosti týkající se autodopravy (puťovky, kolečka), zajišťuje prohlídky a servisní opravy, mechanizace a dopravních prostředků, hlídá lhůty STK;

- zajištění provádění revizí vyhrazených zařízení;
- řízení dispečinku;
- vede evidenci docházky;
- zajišťuje zakázky;
- provádí cenové kalkulace (stavebniny, doprava);
- opravy techniky;
- řídí výdej nafty, olejů, ručního nářadí, lžic, materiálu;
- ochrana životního prostředí a uplatnění prevence u prováděných činností, zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany;
- nákup přímého a spotřebního materiálu;
- kladný hospodářský výsledek střediska;
- zodpovídá za identifikaci rizik na pracovišti;
- zpracování podkladů pro fakturaci za dodané materiály a služby, jejich předání hlavní účetní;
- pravidelné reporty (měsíční, čtvrtletní) pro výkonného ředitele: hospodářské výsledky střediska, řešení platební kázně odběratelů;
- spolupracuje při plnění požadavků certifikace ISO;
- odpovídá a dodržuje zásady mlčenlivosti a utajení veškeré stavební agendy;
- odpovídá za dodržování interních pokynů a nařízení;
- plní i ostatní úkoly stanovené nadřízeným;
- dodržuje pravidla integrovaného systému, bezpečnosti práce a požární ochrany na svém pracovišti, šetří energiemi;
- odpovídá za třídění odpadu na pracovišti a ochranu životního prostředí;
- odpovídá za čistotu a pořádek na svém pracovišti.

**PRODEJNA: betonárka – odpovědnost, pravomoc a povinnosti:**

- sklad betonárky;
- naskladnění materiálu dle faktur dodavatele;
- vyskladnění materiálu dle skutečně vydaného a podepsaného dodacího listu;
- provádění inventur 4 x ročně;
- vyfakturování veškerého vydaného materiálu v rámci příslušného měsíce;

- účtování střediska a zakázky do faktur při interním dodání materiálu jinému středisku firmy;
- vedení pokladny betonárky;
- správné vedení pokladních dokladů dle zákona o účetnictví;
- vydání materiálu z betonárky jen proti podepsanému dodacímu listu;
- řízení vozového parku, efektivní provoz svěřené techniky;
- kompletování a kontrolu záznamů o provozu vozidel a techniky;
- spolupodílí se na hodnocení dodavatelů a objednává podle uzavřených smluv s dodavateli;
- provádění veškerých činností týkající se zakázek recyklaci, sjednávání obchodních kontaktů a zakázek, provádění kontrolních zkoušek;
- provádění určených záznamů, dodržování pravidel dokumentace integrovaného systému a společnosti;
- provádí činnosti týkající se autodopravy (puťovky, kolečka), zajišťuje prohlídky a servisní opravy, mechanizace a dopravních prostředků, hlídá lhůty STK;
- zajištění provádění revizí vyhrazených zařízení;
- proškolení zaměstnance;
- vede evidenci docházky;
- zajišťuje zakázky;
- provádí cenové kalkulace;
- opravy techniky;
- ochrana životního prostředí a uplatnění prevence u prováděných činností, zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany;
- nákup přímého a spotřebního materiálu;
- kladný hospodářský výsledek střediska;
- zodpovídá za identifikaci rizik na pracovišti;
- zpracování podkladů pro fakturaci za dodané materiály a služby, jejich předání hlavní účetní;
- pravidelné reporty (měsíční, čtvrtletní) pro výkonného ředitele: hospodářské výsledky střediska, řešení platební kázně odběratelů;
- spolupracuje při plnění požadavků certifikace ISO;

- odpovídá a dodržuje zásady mlčenlivosti a utajení veškeré stavební agendy;
- odpovídá za dodržování interních pokynů a nařízení;
- plní i ostatní úkoly stanovené nadřízeným;
- dodržuje pravidla integrovaného systému, bezpečnosti práce a požární ochrany na svém pracovišti, šetří energiemi;
- odpovídá za třídění odpadu na pracovišti a ochranu životního prostředí;
- odpovídá za čistotu a pořádek na svém pracovišti.

**VÝROBA: středisko realizace, středisko HSV, středisko VTP, středisko elektro, středisko klempíři – odpovědnost, pravomoc a povinnosti:**

- Řízení výrobního střediska.
- Řízení výrobního procesu střediska od zadání kontraktu Manažerem zakázky po předání produktu objednateli.
- Řízení pracovníků střediska.
- Evidence docházky pracovníků střediska.
- Efektivní využití pracovní doby podřízených pracovníků.
- Odsouhlasení cestovních příkazů podřízených pracovníků.
- Přidělování práce jednotlivým pracovníkům.
- Vedení plánu práce.
- Plnění dohodnutého harmonogramu přidělené zakázky.
- Kladný hospodářský výsledek střediska.
- Sledování firemních automobilů.
- Přidělování a kontrola prováděné práce.
- Dodržování a provádění konstrukčně-technologické a projektové dokumentace.
- Odpovědnost za plnění a vyhodnocení ekonomických výsledků každé zakázky, jejich sumarizace, analýza výsledků.
- Kontrola věcné správnosti faktur dodavatelů materiálu a služeb dle objednávek výrobního úseku, jejich následné předložení ke konečnému schválení výrobnímu řediteli.
- Zpracování podkladů pro fakturaci za dodané materiály a služby, jejich předání hlavní účetní.
- Zajištění materiálu na zakázku na základě specifikace projektu.

- Dodržování manuálů zařízení, technologických a pracovních postupů, zásad bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, používání osobních ochranných pracovních pomůcek u všech podřízených pracovníků, zajištění pořádku a čistoty na pracovištích.
- Styk se zákazníkem, kontakt s dodavateli služeb, kooperací a výrobků.
- Dodržování bezpečnosti práce, požární ochrany a používání ochranných pracovních pomůcek.
- Kontrola povětrnostních podmínek a podmínek provádění práce.
- Převzetí a zajištění pracoviště, ochrana majetku zákazníka, tzn. všech prostor, osob a vybavení, uvedení pracoviště do původního stavu po provedené zakázce.
- Zajištění pracovníků a osob na staveništi a při pracích prováděných ve výškách, proti pádu osob nebo předmětů a materiálů.
- Zajištění přepravy a dopravy osob a materiálů.
- Dodržování pracovní doby pracovníků a určených přestávek.
- Záznamy údržby, oprav a stavu strojních vyhrazených zařízení.
- Technická kontrola provedených úkonů, výrobků a částí stavby.
- Obchodní činnost pro zajištění náplně práce daného střediska ve spolupráci s obchodním úsekem.
- Nákup drobného materiálu.
- Identifikaci rizik na pracovišti.
- Proškolení podřízených zaměstnanců.
- Vedení dokumentace k zakázce.
- Dle rozhodnutí výrobního ředitele vykonává funkci a povinnosti manažera zakázky – stavbyvedoucího.
- Hospodářské výsledky střediska: termínové a ekonomické plnění jednotlivých zakázek, kapacitní vytíženost střediska pro další období (kvartál).

### **3.1.2 Motivační program vyplácení prémie pro manažery zakázek a vedoucí středisek**

Manažer zakázky bude mít po odečtení 7 % (režie) z výsledku zakázky nárok na vyplacení prémie dle přiznaných procent. Co se týče zakázky, které končí ve ztrátě, i tyto se budou do vyhodnocení zahrnovat.

#### **Příklad:**

zakázka po odečtení 7 % režie ..... zisk 100 tis. Kč ..... prémie 10 tis. Kč

zakázka po odečtení 7 % režie ..... ztráta 50 tis. Kč ..... prémie -5 tis. Kč

V případě, že vyjde vedoucímu střediska výsledek jeho střediska na konci roku ve ztrátě – jedná se o záporné prémie, které budou odečteny ze ziskových zakázek ve stejném procentu.

#### **MANAŽER ZAKÁZKY, VEDOUCÍ STŘEDISKA – odpovědnost, pravomoc a povinnosti:**

- Komplexní řízení stavby;
- Dopracování a rozsah výrobní přípravy;
- Organizaci kontrolních dnů;
- Vypracování konečného návrhu sod;
- Zajištění a koordinace dodavatelského systému, pokud toto již nezpracovalo oddělení přípravy výroby;
- Za zpracování platebních kalendářů staveb (pokud již nezpracovalo oddělení přípravy výroby) včetně jejich průběžné aktualizace;
- Zpracování harmonogramu výstavby;
- Převzetí staveniště, stavebního povolení, splnění podmínek dotčených orgánů;
- Předání staveniště subdodavatelům a jejich seznámení s riziky BOZP a významnými aspekty ŽP.



### **3.1.3 Propagace společnosti**

Mezi slabé stránky společnosti Jemnická Stavba, a. s. patří bezesporu propagace. Společnost k propagaci využívá svých internetových stránek, kde jsou uvedeny pouze základní informace, některé informace jsou dokonce zastaralé. Dále využívá reklamní ceduli umístěnou u hlavní silnice poblíž autobusového nádraží v městě Jemnice.

Reklama na internetu a samotné internetové stránky patří aktuálně k nejpoblárnějšimu způsobu propagace, poskytují zákazníkú aktuální a snadno přístupné informace o společnosti. V tomto případě bych tedy doporučila návrh nových internetových stránek, kde budou zmíněny veškeré informace a nabídka společnosti Jemnická Stavba, a. s. Vzhledem k tomu, že společnost vlastní prodejnu stavebního materiálu Stavebniny, zaměřila bych se i na propagaci této prodejny – rozšíření internetových stránek o produktovou nabídku. V další řadě bych navrhla investici do nových reklamních cedulí umístěných i mimo Jemnici, tyto cedule bych umístila do větších měst, konkrétně – Moravské Budějovice, Třebíč, Jihlava.

Jako další formu propagace bych volila reklamu v katalozích a časopisech, které souvisí s daným oborem podnikání, tedy stavebnictví.

## **3.2 Návrhy na základě finanční analýzy**

### **3.2.1 Výsledek hospodaření**

Dle výsledků finanční analýzy a samotných výkazů v příloze (příloha 3 – 8) je patrné, že výsledky hospodaření společnosti Jemnická Stavba, a. s. jsou poměrně kolísavé. V letech 2012 – 2015 společnost dosahovala kladného hospodářského výsledku, ale i přesto se potýkala s problémy týkající se plnění svých závazků a především pak vymáhání pohledávek. Nejkritičtější rok se stává poslední sledovaný rok 2016, kdy byl výsledek hospodaření záporný, činil - 2 716 tis. Kč.

Prvním krokem ve snaze dosáhnout kladného hospodářského výsledku je reorganizace společnosti – změna organizační struktury, určení odpovědnosti, pravomocí a povinností jednotlivých pracovníků společnosti a nový motivační program pro manažery zakázek a vedoucí středisek, jak je rozepsáno v návrzích stanovených na základě strategické analýzy.

Zvýšení ziskovosti společnosti lze dále dosáhnout pomocí dvou možných způsobů – snižováním nákladů či zvyšováním výnosů.

- **Stavebniny – snižování nákladů**

Společnost Jemnická Stavba, a. s. provozuje prodejnu stavebního materiálu a stavebních hmot Stavebniny. Stavebniny slouží nejen jako prodejna, ale i sklad stavebního materiálu pro zaměstnance společnosti Jemnická Stavba, a. s. k plnění aktuálních zakázek. Z toho důvodu dochází k častým nesrovnalostem ohledně pohybu zboží a materiálu na prodejně.

Odpovědnost, pravomoci a povinnosti pracovníka Stavebnin jsou již zmíněny v návrzích stanovených na základě strategické analýzy – prodejna – Stavebniny, doprava. Aktuálně bych se zaměřila na samotnou prodejnu a systém jejího řízení.

- **Přizpůsobení prodejního prostoru**

Aktuální rozmístění prodejny lze označit za neuspořádané a nevhodné k reprezentaci. Jak jsem již zmiňovala, Stavebniny nefungují pouze jako prodejna ale i sklad pro potřeby společnosti a jejich zaměstnanců při plnění zadaných zakázek.

Mezi požadavky na prodejnu stavebního materiálu a přilehlý areál patří – prodejna, volná plocha zpevněná, hala, administrativní zázemí. Všechny tyto podmínky

prodejna splňuje, ovšem v aktuálním uspořádání může být pro zákazníka daný prostor zmatečný a nepřehledný. V prvním kroku tedy doporučuji kompletní inventuru stavebního materiálu a stavebních hmot a jasné uspořádání dle vlastností daného produktu (externí/interní požadavky na uskladnění) a dle účelu využití.

#### ○ **Dodavatelé**

Vzhledem ke snaze snižování nákladů by bylo vhodné sestavit seznam preferovaných dodavatelů stavebního materiálu a stavebních hmot. Díky tomuto programu lze odstranit tlak v oblasti cen a nákladů, které se stále zvyšují.

S preferovanými dodavateli pak lze dohodnout výhodnější podmínky:

- **množstevní sleva** – na základě odběru většího množství v jedné dodávce – dodavatel si tak může snížit náklady na zakázku a na realizaci;
- **časová sleva** – v případě objednávek prováděných v pravidelných termínech nebo v přesně stanovených periodách;
- **věrnostní sleva** – za dlouhodobé obchodní spojení.

#### ○ **Softwarové vybavení a centralizované nákupy**

Společnost Jemnická Stavba, a. s. má pět výrobních středisek, vzhledem k tomu že prodejna slouží zároveň, jako sklad bylo by vhodné sjednotit jednotlivé objednávky, vyskladňování a dokumentaci. Administrativní budova, jednotlivá střediska i Stavebniny by měly být propojeny jednotným informačním systémem, pomocí něhož bude možné shromažďovat požadavky jednotlivých středisek – nedojde tak k úplnému vyskladnění určitého druhu stavebního materiálu či stavebních hmot (s ohledem na potřeby případného zákazníka) a zároveň se vyhneme prodlení v případě nedostatku požadovaného stavebního materiálu či stavebních hmot.

V systému budou shromážděny jednotlivé požadavky výrobních středisek, které budou následně vyřízeny dle seznamu preferovaných dodavatelů. Výhodou jednotného softwarového vybavení je přístup všech složek. Vedoucí prodejny bude mít jasný přehled o materiálových tocích, střediska budou mít jistotu dostupnosti materiálu a vedení bude mít možnost stálé kontroly.

- **Cenové nabídky – zvyšování výnosů**

Společnost Jemnická Stavba, a. s. by se měla zaměřit na cenovou politiku. Každá společnost by si měla stanovit, jakou cenovou politiku bude na trhu uplatňovat a vycházet přitom ze své podnikatelské filozofie a konkrétních podmínek, v nichž působí.

Společnost Jemnická Stavba, a. s. neposkytuje nejen služby v oblasti stavitelství a prodeje stavebních hmot a stavebního materiálu. Výrobní středisko klempíři, zámečníci nabízí:

- výrobu klempířských prvků a konstrukcí;
- výroba stavebních zámečnických konstrukcí i atypických;
- výroba ocelových hal.

Vzhledem k tomu že cenové nabídky jsou sestavovány především dle individuálních potřeb zákazníka, mohou být pro další potencionální zákazníky nepřehledné a složité. Ve srovnání s konkurencí lze konstatovat, že společnost nabízí kvalitní výrobky za podstatně nižší ceny. Navrhují sjednotit tarifní strukturu pro jednotlivé výrobky s důrazem na výhody a slevy pro věrné zákazníky. Ceny je nutné stanovit tak, aby neodradily případné zákazníky, ovšem s přihlédnutím k nákladům, kapacitě výroby, konkrétním výrobkům, marketingové strategii a cílům. Po důkladném zvážení výše jednotlivých cen by zvýšení tržeb přineslo zvýšení zisku i zlepšení některých finančních ukazatelů.

### **3.2.2 Řízení pohledávek**

Dle výsledků finanční analýzy je patrné, že po dobu všech sledovaných let 2012 – 2016 převyšuje doba obratu pohledávek dobu obratu závazků. V průběhu těchto sledovaných let se jedná o rozmezí 24 – 46 dní. Pohledávky lze ovlivňovat po celou dobu jejich existence. Lze je ovlivňovat před uzavřením obchodu se zákazníkem, v jejich průběhu a v případě že jsou správně zaevidovány v účetnictví lze je ovlivňovat i po jejich splatnosti.

Tabulka 15 zachycuje celkovou výši pohledávek let 2015 a 2016 z konce daného roku. Tabulka je členěna na pohledávky uhrazené před určenou dobou splatnosti a pohledávky uhrazené po termínu splatnosti – po 30 dnech, 60 dnech, 90 dnech, 120 dnech, 180 dnech, po 360 dnech a nad 365 dnů.

**Tabulka 15: Přehled pohledávek za období 2015 – 2016 v tis. Kč [Zdroj: Vlastní zpracování]**

	<b>Do splatnosti</b>	<b>1 – 30 dnů po splatnosti</b>	<b>31 – 60 dnů po splatnosti</b>	<b>61 – 90 dnů po splatnosti</b>
<b>2015</b>	17 706 856	2 101 902	785 744	35 947
<b>2016</b>	9 797 371	1 720 860	1 209 983	296 494
<b>91-120 dnů po splatnosti</b>	<b>121 – 180 dnů po splatnosti</b>	<b>181 – 360 dnů po splatnosti</b>	<b>nad 365 dnů po splatnosti</b>	<b>CELKEM</b>
13 581 Kč	122 939	3 452 569	11 317 218	35 536 756
599 047	1 639 858	1 789 430	4 433 299	21 486 342

### 3.2.2.1 Preventivní opatření

Společnost Jemnická Stavba, a. s. by se měla v první řadě zaměřit na prevenci, aby mohla případným problémům s úhradou vzniklých pohledávek předcházet. Prevencí je myšlena analýza platební schopnosti, bonita odběratele a reference z přecházejících obchodů.

Analýzu platební schopnosti by měl zpracovávat zaměstnanec ekonomického oddělení a tím tak poskytnout podklad při rozhodování o realizaci předmětné zakázky či spolupráci s novým odběratelem. Toto rozhodnutí je velmi důležité, protože výrobky a služby společnosti se pohybují v řádech statisíc až miliónů korun.

Celý proces analýzy platební schopnosti a hodnocení bonity odběratelů by prvotně spočíval v rozdělení na dlouhodobé a nové odběratele. Dlouhodobí odběratelé by byli posuzováni dle četnosti objednávek, jejich objemu a doby inkasa pohledávky.

Noví odběratelé by byli posuzováni dle informací, které lze dohledat ve veřejně dostupných zdrojích:

- Centrální registr dlužníků – zde jsou obsaženy informace o neplátcích, kteří byli vybráni registrovaných uživatelem na veřejnou vývěsku;
- JUSTICE – oficiální server českého soudnictví – zde je možno identifikovat odběratele pomocí veřejného rejstříku, kde jsou vedené všechny obchodní subjekty, nebo pomocí insolvenčního rejstříku, kde jsou vedeni dlužníci;

- ARES Ministerstva financí – zde jsou zpřístupněny údaje z informačních systémů pro vedení registrů a evidencí veřejné správy o ekonomických subjektech;
- Živnostenský rejstřík – informace o živnostnících – délka podnikání

Dle předpokládané míry rizika nového odběratele lze nastavit přísnější podmínky/rizikovou přírážku, díky kterým můžeme eliminovat nebezpečí nesplacení pohledávky za odběr zboží či služeb. Přísnějšími podmínkami je myšlena – platba předem, zálohová platba, platba při dodávce, vyšší sankce při nesplacení pohledávky.

### **3.2.2.2 Motivační opatření**

K včasné úhradě pohledávek je možné odběratele motivovat. V případě že platba za poskytnuté zboží či služby proběhla včas a v pořádku, může společnost s finančními prostředky dále kooperovat a hradit tak své závazky a procesy které napomáhají růstu tržní hodnoty.

Navrhovaná motivační opatření při dodržení data splatnosti:

- poskytnutí slevy na pozáruční opravy;
- poskytnutí jednorázové slevy na služby související s předmětem nákupu, např. instalace;
- mimořádná sleva na další nákup.

### **3.2.2.3 Monitorování pohledávek**

Při řízení odběratelských vztahů jsou podstatné pravidelné kontroly pohledávek. Tyto kontroly by mělo provádět účetní či finanční oddělení, jež by po zjištění pohledávek po splatnosti mělo začít s vymáháním dle stanoveného postupu.

- **Postup řešení pohledávek po lhůtě splatnosti**

Postup řešení pohledávek po lhůtě splatnosti a jednotlivé kroky příslušných pracovníků v případě vzniku finančních pohledávek za odběrateli po lhůtě splatnosti. Současně upravuje časové rozmezí mezi jednotlivými kroky a určuje další řešení, pokud nebyl předcházející krok úspěšně splněn.

V případě vzniku pohledávky po lhůtě splatnosti:

- 1) **Telefonické upozornění** dlužníka příslušným stavbyvedoucím nebo pracovníkem, který dal podnět k vystavení faktury – **1. den** po uplynutí

splatnosti faktury, kdy peníze nebyly připsány na bankovní účet, nebo předány do pokladny.

- 2) **Vystavení písemné výzvy** k úhradě dlužné částky – **4. den** po uplynutí splatnosti faktury, kdy peníze nebyly připsány na bankovní účet, nebo předány do pokladny – odeslání faxem i poštou.
- 3) **Vystavení právní upomínky** k úhradě dlužné částky – **11. den** po uplynutí splatnosti faktury, kdy peníze nebyly připsány na bankovní účet, nebo předány do pokladny – odeslání faxem i poštou.
- 4) **Vystavení pokusu o smír** a zaslání (doporučeně) formuláře o uznání závazku s návrhem splátkového kalendáře k rukám ředitele, nebo majitele dlužníka – **21. den** po uplynutí splatnosti faktury, kdy peníze nebyly připsány na bankovní účet, nebo předány do pokladny – odeslání faxem i poštou.
- 5) **Poslední výzva k mimosoudnímu řešení** – **30. den** po uplynutí splatnosti faktury, kdy peníze nebyly připsány na bankovní účet, nebo předány do pokladny, zaslání (doporučeně) k rukám ředitele, nebo majitele – řešení formou:
  - a) soudního sporu;
  - b) prodeje této pohledávky – faktoring;
  - c) podání návrhu na prohlášení konkurzu.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit finanční situaci společnosti Jemnická Stavba, a. s. vybranými metodami strategické a finanční analýzy a následně vytvořit návrhy pro zlepšení budoucích výsledků této společnosti.

V teoretické části práce byly popsány základní pojmy, které se váží k zmíněné strategické a finanční analýze. V rámci této části byly detailně popsány veškeré užité metody a ukazatele, které pak tvořily důležitý podklad pro sestavení a výpočet analytické části diplomové práce.

V analytické části byl vyhotoven komplexní rozbor současného stavu společnosti. Úvodní část obsahovala charakteristiku společnosti Jemnická Stavba, a. s., její historii, předmět podnikání, organizační členění a informace o personálním zázemí. V rámci strategické analýzy byla k zmapování okolního prostředí užita analýza SLEP, Porterův model pěti sil a analýza „7S“. Pomocí SWOT analýzy jsem sestavila rozbor vnitřního prostředí. Obsahem finanční analýzy jsem vypočítala analýzu absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů a analýzu soustav ukazatelů.

Ve vlastním návrhu práce jsem se zaměřila na problémové oblasti společnosti, jež byly identifikovány v strategické i finanční analýze. V rámci strategické analýzy navrhuji sestavit novou a přesnou organizační strukturu a zaměření se na propagaci. V rámci finanční analýzy navrhuji zaměření se na výsledek hospodaření pomocí snižování nákladů a zvyšování výnosů a na řízení pohledávek.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- [2] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [3] HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem.* V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
- [4] PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.* New York: Free Press, c1980. ISBN 0-02-925360-8.
- [5] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [6] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování.* Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [7] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti.* Praha: Grada, 2006. Expert. ISBN 80-247-0966-X.
- [8] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – strategie a trendy. 1. vyd.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8
- [9] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8
- [10] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4., aktualiz. vyd.* Praha: Grada, c2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [11] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem. 2. vyd.* Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [12] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku. 2., aktualiz. vyd.* Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [13] Kurzy.cz, spol. s r. o. *Jemnická Stavba, a. s. - Obchodní rejstřík firem.* [online]. 2000 [cit. 2018-05-16]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/25569554/jemnicka-stavba-as/>

- [14] Jemnická Stavba, a. s. *O firmě* [online]. 2006 [cit. 2018-05-16]. Dostupné z: <http://www.jemnicka-stavba.cz/?s=firma>
- [15] Jemnická Stavba, a.s. *Organizační směrnice*. Jemnice: Jemnická stavba, a.s., 2015
- [16] TŘÍLETÁ, K. *Podnikatelský záměr – rozvoj stavební společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 79 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jaroslav Rompotl.
- [17] Český statistický úřad. *Předběžný odhad HDP* [online]. 2018 [cit. 2018-05-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/predbezny-odhad-hdp-1-ctvrtleti-2018>
- [18] Kurzy.cz. *Osobní finance* [online]. ©2000-2018 [cit. 2018-05-17]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/osobni-finance/>
- [19] Český statistický úřad. *Inflace* [online]. 2018 [cit. 2018-05-17]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace-spotrebitelske_ceny)
- [20] Kraj Vysočina. *Život na Vysočině* [online]. 2013 [cit. 2018-05-17]. Dostupné z: <https://www.kr-vysocina.cz/>
- [21] Český statistický úřad. *Míra zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity* [online]. 2018 [cit. 2018-05-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-brezen-2018>
- [22] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4004-1.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterův model pěti sil .....	17
Obrázek 2: Model "7S" firmy McKinsey .....	18
Obrázek 3: Uživatelé finanční analýzy a její zaměření .....	21
Obrázek 4: Jemnická Stavba, a. s. – logo společnosti.....	32
Obrázek 6: Hustota zalidnění v České republice .....	39
Obrázek 7: Průměrný věk obyvatelstva ve správních obvodech Kraje Vysočina .	39
Obrázek 8: Vývoj inflace v České republice .....	42
Obrázek 9: Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu podle krajů.....	43
Obrázek 10: Organizační struktura.....	67

## **SEZNAM TABULEK**

<b>Tabulka 1: SWOT analýza.....</b>	<b>19</b>
<b>Tabulka 2: Vývoj HDP v České republice.....</b>	<b>41</b>
<b>Tabulka 3: Vývoj české koruny.....</b>	<b>41</b>
<b>Tabulka 4: Vývoj nezaměstnanosti v České republice.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabulka 5: Přehled stávající konkurence.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabulka 6: SWOT analýza.....</b>	<b>48</b>
<b>Tabulka 7: Vývoj struktury aktiv za období 2012 – 2016.....</b>	<b>53</b>
<b>Tabulka 8: Vývoj struktury pasiv za období 2012 – 2016.....</b>	<b>55</b>
<b>Tabulka 9: Vývoj rozdílových ukazatelů.....</b>	<b>56</b>
<b>Tabulka 10: Vývoj ukazatelů rentability.....</b>	<b>58</b>
<b>Tabulka 11: Vývoj zadluženosti.....</b>	<b>59</b>
<b>Tabulka 12: Hodnoty ukazatelů likvidity.....</b>	<b>60</b>
<b>Tabulka 13: Vývoj ukazatelů aktivity.....</b>	<b>62</b>
<b>Tabulka 14: Vývoj indexu IN 05.....</b>	<b>65</b>
<b>Tabulka 15: Přehled pohledávek za období 2015 – 2016 v tis. Kč.....</b>	<b>85</b>

## SEZNAM GRAFŮ

<b>Graf 1: Vývoj hodnot položek aktiv v letech 2012 – 2016</b> .....	51
<b>Graf 2: Vývoj hodnot položek pasiv v letech 2012 – 2016</b> .....	52
<b>Graf 3: Struktura aktiv v letech 2012 – 2016</b> .....	54
<b>Graf 4: Struktura pasiv v letech 2012 – 2016</b> .....	56
<b>Graf 5: Rozdílové ukazatele v letech 2012 – 2016</b> .....	57
<b>Graf 6: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2012 – 2016</b> .....	59
<b>Graf 7: Vývoj zadluženosti společnosti v letech 2012 – 2016</b> .....	60
<b>Graf 8: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2012 – 2016</b> .....	62
<b>Graf 9: Obrat celkových, aktiv, zásob a stálých aktiv v letech 2012 – 2016</b> .....	64
<b>Graf 10: Doba obratu zásob, pohledávek a závazků v letech 2012 – 2016</b> .....	64
<b>Graf 11: Vývoj indexu IN05 v letech 2012 – 2016</b> .....	65

## SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Výpočet horizontální analýzy .....	22
Vzorec 2: Výpočet vertikální analýzy .....	23
Vzorec 3: Čistý pracovní kapitál manažerský .....	23
Vzorec 4: Čistý pracovní kapitál investorský.....	24
Vzorec 5: Čisté pohotové prostředky .....	24
Vzorec 6: Čistý peněžní majetek .....	24
Vzorec 7: Rentabilita celkových aktiv .....	25
Vzorec 8: Rentabilita vlastního kapitálu .....	25
Vzorec 9: Rentabilita tržeb .....	25
Vzorec 10: Celková zadluženost .....	26
Vzorec 11: Koeficient samofinancování.....	26
Vzorec 12: Úrokové krytí.....	27
Vzorec 13: Doba splácení dluhů .....	27
Vzorec 14: Okamžitá likvidita .....	28
Vzorec 15: Pohotová likvidita .....	28
Vzorec 16: Běžná likvidita .....	28
Vzorec 17: Obrat celkových aktiv .....	29
Vzorec 18: Obrat zásob .....	29
Vzorec 19: Obrat stálých aktiv .....	30
Vzorec 20: Doba obratu zásob .....	30
Vzorec 21: Doba obratu pohledávek.....	30
Vzorec 22: Doba obratu závazků .....	30
Vzorec 23: Index IN05 .....	31

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha 1: Horizontální analýza aktiv .....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha 2: Horizontální analýza pasiv .....</b>	<b>II</b>
<b>Příloha 3: Rozvaha aktiv 2012 – 2014 v tis. Kč .....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha 4: Rozvaha aktiv 2015 – 2016 v tis. Kč .....</b>	<b>II</b>
<b>Příloha 5: Rozvaha pasiv 2012 – 2014 v tis. Kč .....</b>	<b>III</b>
<b>Příloha 6: Rozvaha pasiv 2015 – 2016 v tis. Kč .....</b>	<b>IV</b>
<b>Příloha 7: Výkaz zisku a ztráty 2012 – 2014 v tis. Kč .....</b>	<b>V</b>
<b>Příloha 8: Výkaz zisku a ztráty 2015 – 2016 v tis. Kč .....</b>	<b>VII</b>

**Příloha 1: Horizontální analýza aktiv**

	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
	2012		2013		2014		2015		2016	
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>- 98 133</b>	<b>- 67,51</b>	<b>21 835</b>	<b>46,23</b>	<b>- 11 123</b>	<b>- 16,10</b>	<b>- 8 736</b>	<b>- 15,07</b>	<b>- 4 400</b>	<b>- 8, 94</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>1310</b>	<b>46,06</b>	<b>542</b>	<b>13,04</b>	<b>297</b>	<b>6,32</b>	<b>277</b>	<b>5,55</b>	<b>824</b>	<b>15,82</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	1310	46,06	542	13,04	297	6,32	277	5,55	824	15,82
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>- 99 642</b>	<b>- 70,29</b>	<b>21 141</b>	<b>50,20</b>	<b>- 11 301</b>	<b>- 17,87</b>	<b>-8 920</b>	<b>- 17, 17</b>	<b>- 5 396</b>	<b>- 12,54</b>
Zásoby	- 1 305	- 16,76	20 227	312,15	- 17 558	- 65,74	3 652	39,92	- 5 396	- 42,15
Krátkodobé pohledávky	- 98 141	- 73,96	- 6 557	18,98	10 410	37,19	- 15 217	- 39,63	- 4 019	- 17,33
Krátkodobý finanční majetek	- 196	- 15,28	7 471	687,30	- 4 153	- 48,53	2 645	60,05	2 108	29,90
<b>Časové rozlišení</b>	<b>199</b>	<b>25,98</b>	<b>152</b>	<b>15,75</b>	<b>- 119</b>	<b>- 10,65</b>	<b>- 93</b>	<b>- 9,31</b>	<b>172</b>	<b>19,00</b>



**Příloha 2: Horizontální analýza pasiv**

	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
	2012		2013		2014		2015		2016	
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>- 98 133</b>	<b>- 67,51</b>	<b>21 835</b>	<b>46,23</b>	<b>- 11 123</b>	<b>- 16,10</b>	<b>- 8 736</b>	<b>- 15,08</b>	<b>- 4 400</b>	<b>- 8,94</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>- 5 983</b>	<b>- 22,06</b>	<b>14 568</b>	<b>68,92</b>	<b>493</b>	<b>1,38</b>	<b>571</b>	<b>1,58</b>	<b>- 2 716</b>	<b>- 7,39</b>
Výsledek hospodaření minulých let	4 325	41,61	4 017	27,29	14 568	77,75	493	1,48	571	1,69
Výsledek hospodaření běžného účetního období	- 10 308	- 71,96	10 551	262,66	- 14 075	- 96,62	78	15,82	- 3 287	- 575,66
<b>Cizí zdroje</b>	<b>- 92 124</b>	<b>- 78,23</b>	<b>- 10 859</b>	<b>- 42,37</b>	<b>5 902</b>	<b>39,95</b>	<b>- 8 917</b>	<b>- 43,13</b>	<b>- 1 571</b>	<b>- 13,36</b>
Krátkodobé závazky	- 90 498	- 85,04	- 1 166	- 7,33	5 923	40,15	- 8 917	- 43,13	- 1 571	- 13,36
Bankovní úvěry a výpomoci	- 1 626	- 14,34	- 9 693	- 99,78	- 21	- 100	0	0	0	0
<b>Časové rozlišení</b>	<b>- 26</b>	<b>- 5,28</b>	<b>18 126</b>	<b>3 889,70</b>	<b>- 17 518</b>	<b>- 94,22</b>	<b>- 390</b>	<b>- 36,31</b>	<b>- 113</b>	<b>- 16, 52</b>

**Příloha 3: Rozvaha aktiv 2012 – 2014 v tis. Kč**

Označení	AKTIVA	Účetní období		
		2012	2013	2014
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>47 235</b>	<b>69 070</b>	<b>57 947</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>4 154</b>	<b>4 696</b>	<b>4 993</b>
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. I. 1.	Software	0	0	0
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>4 154</b>	<b>4 696</b>	<b>4 993</b>
B. II. 1	Pozemky	176	176	176
B. II. 2.	Stavby	4 621	4 387	4 154
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	875	1 064	1 006
B. II. 9.	Oceňovací rozdíl k nabitému majetku	- 1 518	- 931	- 343
<b>B. III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>42 116</b>	<b>63 257</b>	<b>51 956</b>
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>6 480</b>	<b>26 707</b>	<b>9 149</b>
C. I. 1.	Materiál	117	338	649
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	3 718	22 817	4 336
C. I. 5.	Zboží	2 645	3 552	4 164
<b>C. II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C. III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>34 549</b>	<b>27 992</b>	<b>38 402</b>
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	34 237	23 949	32 564
C. III. 2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	25	25	0
C. III. 6.	Stát – daňové pohledávky	0	3 374	5 545
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	287	394	184
C. III. 8.	Dohadné účty aktivní	0	0	9
C. III. 9.	Jiné pohledávky	0	0	100
<b>C. IV.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>1 087</b>	<b>8 558</b>	<b>4 405</b>
C. IV. 1.	Peníze	557	357	568
C. IV. 2.	Účty v bankách	530	8 201	3 837
<b>D. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>965</b>	<b>1 117</b>	<b>998</b>
D. I. 1.	Náklady příštích období	965	1 117	998

**Příloha 4: Rozvaha aktiv 2015 – 2016 v tis. Kč**

Označení	AKTIVA	Účetní období	
		2015	2016
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>49 211</b>	<b>44 811</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>5 270</b>	<b>6 094</b>
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. I. 1.	Software	0	0
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>5 270</b>	<b>6 094</b>
B. II. 1	Pozemky	176	176
B. II. 2.	Stavby	3 920	3 686
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	1 174	2 232
B. II. 9.	Oceňovací rozdíl k nabitému majetku	0	0
<b>B. III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>43 036</b>	<b>37 640</b>
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>12 801</b>	<b>9 316</b>
C. I. 1.	Materiál	684	598
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	7 780	4 711
C. I. 3.	Výrobky	1	0
C. I. 5.	Zboží	4 336	4 007
<b>C. II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C. III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>23 185</b>	<b>19 166</b>
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	21 146	15 957
C. III. 2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
C. III. 6.	Stát – daňové pohledávky	1 679	1 579
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	169	385
C. III. 8.	Dohadné účty aktivní	91	1 245
C. III. 9.	Jiné pohledávky	100	0
<b>C. IV.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>7 050</b>	<b>9 158</b>
C. IV. 1.	Peníze	339	540
C. IV. 2.	Účty v bankách	6 711	8 618
<b>D. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>905</b>	<b>1 007</b>
D. I. 1.	Náklady příštích období	905	512
D. I. 3.	Příjmy příští období	0	565

**Příloha 5: Rozvaha pasiv 2012 – 2014 v tis. Kč**

Označení	PASIVA	Účetní období		
		2012	2013	2014
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>47 235</b>	<b>69 070</b>	<b>57 947</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>21 137</b>	<b>35 705</b>	<b>36 198</b>
<b>A. I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>2 000</b>	<b>2 000</b>	<b>2 000</b>
A. I. 1.	Základní kapitál	2 000	2 000	2 000
<b>A. III.</b>	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>400</b>
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	400	400	400
<b>A. IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>0</b>	<b>18 737</b>	<b>33 305</b>
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	0	18 737	33 305
<b>A. V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	<b>0</b>	<b>14 568</b>	<b>493</b>
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>25 632</b>	<b>14 773</b>	<b>20 675</b>
<b>B. III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>15 918</b>	<b>14 752</b>	<b>20 675</b>
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	13 106	13 343	18 711
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	1 004	785	931
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	547	406	486
B. III. 7.	Stát – daňové závazky a dotace	1 081	72	409
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	180	146	138
<b>B. IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>9 714</b>	<b>21</b>	<b>0</b>
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	9 714	21	0
<b>C. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>466</b>	<b>18 592</b>	<b>1 074</b>
C. I. 1.	Výdaje příštích období	466	18 592	1 074

**Příloha 6: Rozvaha pasiv 2015 – 2016 v tis. Kč**

Označení	PASIVA	Účetní období	
		2015	2016
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>49 211</b>	<b>44 811</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>36 769</b>	<b>34 053</b>
<b>A. I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>2 000</b>	<b>2 000</b>
A. I. 1.	Základní kapitál	2 000	2 000
<b>A. III.</b>	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>400</b>	<b>400</b>
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	400	400
<b>A. IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>33 798</b>	<b>34 369</b>
<b>A. IV. 1.</b>	Nerozdělený zisk minulých let	<b>33 798</b>	34 369
<b>A. V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	<b>571</b>	<b>- 2 716</b>
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>11 758</b>	<b>10 187</b>
<b>B. III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>11 758</b>	<b>10 187</b>
<b>B. III. 1.</b>	Závazky z obchodních vztahů	9 690	8 128
<b>B. III. 5.</b>	Závazky k zaměstnancům	965	956
<b>B. III. 6.</b>	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	510	504
<b>B. III. 7.</b>	Stát – daňové závazky a dotace	968	99
<b>B. III. 8.</b>	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0
<b>B. III. 10.</b>	Dohadné účty pasivní	25	0
<b>B. IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B. IV. 2.</b>	Krátkodobé bankovní úvěry	0	0
<b>C. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>684</b>	<b>571</b>
<b>C. I. 1.</b>	Výdaje příštích období	684	571

**Příloha 7: Výkaz zisku a ztráty 2012 – 2014 v tis. Kč**

Označení	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Účetní období		
		2012	2013	2014
<b>I.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>11 710</b>	<b>12 497</b>	<b>10 688</b>
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	10 510	11 373	9 225
+	Obchodní marže	1 200	1 124	1 463
<b>II.</b>	<b>Výkony</b>	<b>132 922</b>	<b>137 752</b>	<b>136 811</b>
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků	135 149	118 653	156 755
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	- 2 227	19 099	- 19 944
B.	Výkonová spotřeba	96 582	114 744	120 799
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	55 173	75 324	76 004
B. 2.	Služby	41 409	39 420	44 795
+	Přidaná hodnota	37 540	24 132	17 475
C.	Osobní náklady	16 200	16 353	17 286
C. 1.	Mzdové náklady	11 924	12 103	12 684
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	45	0	90
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4 030	4 088	4 315
C. 4.	Sociální náklady	201	162	197
D.	Daně a poplatky	221	246	322
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	21	147	11
<b>III.</b>	<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0
G.	Změna stav rezerv a opravných položek z provozní oblasti a komplexních nákladů	12 047	- 9 216	425
<b>IV.</b>	<b>Osobní provozní výnosy</b>	<b>34</b>	<b>2</b>	<b>404</b>
H.	Ostatní provozní náklady	672	905	425
<b>V.</b>	<b>Převod provozních výnosů</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	8 413	15 699	- 590
<b>VI.</b>	<b>Tržby z prodeje cenných papírů a podílů</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0
<b>VII.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VIII.</b>	<b>Výnosy z krátkodobého finančního majetku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0

<b>IX.</b>	<b>Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0
<b>X.</b>	<b>Výnosové úroky</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
N.	Nákladové úroky	385	65	59
<b>XI.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>28</b>	<b>576</b>	<b>73</b>
O.	Ostatní finanční náklady	219	<b>294</b>	<b>405</b>
<b>XII.</b>	<b>Převod finančních výnosů</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
P.	Převod finančních nákladů	219	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	- 551	218	- 387
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	3 845	1 349	0
Q. 1.	- splatná	3 845	1 349	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	4 017	14 568	- 977
<b>XIII.</b>	<b>Mimořádné výnosy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1470</b>
R.	Mimořádné náklady	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	1470
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníků (+/-)	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	4 017	14 568	493
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	7 862	15 917	493

**Příloha 8: Výkaz zisku a ztráty 2015 – 2016 v tis. Kč**

Označení	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Účetní období	
		2015	2016
<b>I.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>14 773</b>	<b>12 639</b>
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	13 427	11 250
+	Obchodní marže	1 346	1 350
<b>II.</b>	<b>Výkony</b>	<b>126 788</b>	<b>119 110</b>
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků	123 343	122 151
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	3 445	- 3 041
B.	Výkonová spotřeba	108 669	104 991
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	59 306	56 295
B. 2.	Služby	49 363	48 696
+	Přidaná hodnota	19 469	15 508
C.	Osobní náklady	18 771	19 019
C. 1.	Mzdové náklady	13 782	13 849
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	90	90
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4 696	4 879
C. 4.	Sociální náklady	203	201
D.	Daně a poplatky	391	376
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	340	826
<b>III.</b>	<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0
G.	Změna stav rezerv a opravných položek z provozní oblasti a komplexních nákladů	3 724	- 1 336
<b>IV.</b>	<b>Osobní provozní výnosy</b>	<b>1 732</b>	<b>1 351</b>
H.	Ostatní provozní náklady	4 654	479
<b>V.</b>	<b>Převod provozních výnosů</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
I.	Převod provozních nákladů	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	765	- 2 505
<b>VI.</b>	<b>Tržby z prodeje cenných papírů a podílů</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0
<b>VII.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VIII.</b>	<b>Výnosy z krátkodobého finančního majetku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
K.	Náklady z finančního majetku	0	0



<b>IX.</b>	<b>Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0
<b>X.</b>	<b>Výnosové úroky</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
N.	Nákladové úroky	67	28
<b>XI.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>28</b>	<b>31</b>
O.	Ostatní finanční náklady	155	<b>216</b>
<b>XII.</b>	<b>Převod finančních výnosů</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
P.	Převod finančních nákladů	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	- 194	- 211
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0
Q. 1.	- splatná	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	571	- 2 716
<b>XIII.</b>	<b>Mimořádné výnosy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
R.	Mimořádné náklady	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníků (+/-)	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	571	- 2 716
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	571	- 2 716